



**Современный  
Гуманитарный  
Университет**

**Дистанционное образование**

---

Рабочий учебник

Фамилия, имя, отчество \_\_\_\_\_

Факультет \_\_\_\_\_

Номер контракта \_\_\_\_\_

## **МЕНЕДЖМЕНТ**

### **ЮНИТА 3**

УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
МОТИВАЦИЯ. КОММУНИКАЦИЯ

**МОСКВА 1999**

Разработано В.В.Гусевым

Рекомендовано Министерством общего  
и профессионального образования  
Российской Федерации в качестве  
учебного пособия для студентов высших  
учебных заведений

## **КУРС: МЕНЕДЖМЕНТ**

Юнита 1. Общие положения, понятия и определения. Основные теоретические концепции менеджмента.

Юнита 2. Организация как управленческий процесс. Организация как объект управления.

Юнита 3. Управление персоналом. Мотивация. Коммуникация.

Юнита 4. Прогнозирование. Планирование. Контроль. Принятие решений.

### **ЮНИТА 3**

Рассмотрены функции и задачи менеджера, архетипы управляющих, понятие персонала, функции кадровой службы, политика оплаты труда; различные теории мотивации; виды коммуникации в организации.

Для студентов Современного Гуманитарного Университета

Юнита соответствует профессиональной образовательной программе №4

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН .....	4
ЛИТЕРАТУРА .....	5
ТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР .....	6
1. Менеджер .....	6
1.1. Функции и задачи менеджера .....	6
1.2. Требования к менеджеру .....	7
1.3. Основные ограничения .....	9
1.4. Принципы, стили и методы управления .....	11
1.5. Архетипы управляющих. Роли менеджеров .....	16
1.6. Модели поведения руководителей X, Y, Z .....	18
2. Персонал .....	19
2.1. Понятие персонала. Структура кадров .....	19
2.2. Система управления кадрами .....	20
2.3. Кадровая политика, ее принципы, направления, разработка и реализация .....	21
2.4. Функции кадровой службы .....	23
2.5. Подготовка кадров .....	26
2.6. Политика оплаты труда .....	30
2.7. Виды финансовых льгот .....	35
2.8. Структура активных программ социального обеспечения .....	35
2.9. Отбор кадров .....	36
2.10. Оценка работы: методы, проблемы .....	38
2.11. Текучесть кадров .....	41
2.12. Конфликты и их решение .....	41
3. Мотивация .....	48
3.1. Понятия потребностей, вознаграждения .....	48
3.2. Классификация теорий мотивации .....	49
3.3. Власть и способы ее реализации .....	52
3.4. Лидерство .....	63
4. Коммуникация .....	65
4.1. Значение коммуникации в организации .....	65
4.2. Схема коммуникационного процесса .....	67
4.3. Типы результатов (эффект) коммуникации .....	69
4.4. Типы коммуникационных сетей .....	70
4.5. Коммуникационные роли .....	72
4.6. Отношения персонала .....	76
4.7. Преграды на пути коммуникации .....	77
ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ .....	84
ГЛОССАРИЙ*	

---

\* Глоссарий расположен в середине учебного пособия и предназначен для самостоятельного заучивания новых понятий.

## ТЕМАТИЧЕСКИЙ ПЛАН

Менеджер. Функции и задачи менеджера. Требования к менеджеру. Основные ограничения. Принципы, стили и методы управления. Архетипы управляющих. Роли менеджеров. Модели поведения руководителей X, Y, Z.

Персонал. Понятие персонала. Структура кадров. Система управления кадрами. Кадровая политика, ее принципы, направления, разработка и реализация. Функции кадровой службы. Подготовка кадров. Политика оплаты труда. Виды финансовых льгот. Структура активных программ социального обеспечения. Отбор кадров. Оценка работы: методы, проблемы. Текучесть кадров. Конфликты и их решение.

Мотивация. Понятия потребностей, вознаграждения. Классификация теорий мотивации. Основные концепции мотивации. Власть и способы ее реализации. Формы власти и способы влияния. Убеждение и участие. Лидерство.

Коммуникация. Значение коммуникации в организации. Схема коммуникационного процесса. Типы результатов (эффект) коммуникации. Типы коммуникационных сетей. Коммуникационные роли. Отношения персонала. Препятствия на пути коммуникации.

## **ЛИТЕРАТУРА**

### **Базовая**

- \* 1. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: Учеб. 3-е изд. М.: Фирма "Гардарика", 1998.
- \* 2. Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. М.: Финансы и статистика, 1993.

### **Дополнительная**

- \* 3. Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.П.Румянцевой, Н.А.Саломатина. М.: ИНФРА-М, 1996.
- \* 4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Общ. ред. и вступ. ст. Л. И. Евенко. М.: Дело, 1996.
- 5. Веснин В.Р. Основы менеджмента: Учебник. М.: Ин-т международного права и экономики; Изд-во "Триада, Лтд.", 1996.
- 6. Герчикова И.Н. Менеджмент: Учебник. М.: Банки и биржи, 1998.
- 7. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учебник для вузов. Минск: БГЭУ, 1996.
- 8. Коротков Э.М. Концепция менеджмента: Учеб. пособие М.: ТОО ИКК "ДеКА", 1996.
- \* 9. Кузнецов Ю.В., Подлесных В.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие. М.: ОЛБИС, 1997.
- \* 10. Основы менеджмента: Учеб. пособие. / Науч. ред. А.А.Радугин. М.: Центр, 1997.
- 11. Глухов В.В. Основы менеджмента. Учеб.-справ. пособие. СПб.: Специальная литература, 1995.

---

Примечание. Знаком (\*) отмечены работы, использованные при составлении тематического обзора.

Современный Гуманитарный Университет

## 1. МЕНЕДЖЕР

### 1.1. Функции и задачи менеджера

Как было определено в предыдущих юнитах, **менеджеры** (англ., ед. ч. manager — управляющий) в условиях современного производства - специалисты по управлению (руководители предприятий, фирм, организаций, различного рода управляющие). Как самостоятельный вид профессиональной деятельности, менеджмент предполагает, что менеджер независим от собственности на капитал фирмы, в которой он работает. Он может владеть акциями фирмы, а может и не иметь их, работая по найму на должности менеджера. Труд менеджера - это производительный труд, возникающий в условиях комбинирования высокотехнологичного производства с высоким уровнем специализации работников, обеспечивающих связь и единство всего производственного процесса. Поэтому менеджмент объединяет работников различных специальностей: инженеров, проектировщиков, маркетологов, экономистов, финансистов, логистиков и др., работающих под руководством менеджера, управляющего предприятием, производственным отделением или фирмой в целом.

Термин “менеджер” обозначает принадлежность конкретного лица к профессиональной деятельности в качестве управляющего фирмы независимо от уровня управления, а также его профессиональной подготовки и практического опыта работы. Профессиональный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие в качестве субъекта этой деятельности специалиста-менеджера и в качестве объекта - хозяйственную деятельность фирмы в целом или ее конкретную сферу (производство, сбыт, финансы, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы и др.).

Понятие “менеджер” в современном понимании - это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности фирмы, функционирующей в рыночных условиях. Предполагается, что принимаемые менеджером решения являются обоснованными.

Термин “менеджер” имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно к:

- организатору конкретных видов работ в рамках отдельных подразделений или программно-целевых групп;
- руководителю предприятия в целом или его подразделений (управлений, отделений, отделов);
- руководителю по отношению к подчиненным;
- администратору любого уровня управления, организующему работу в соответствии с современными методами.

Свойственные рынку риск и неопределенность ситуации требуют от менеджеров самостоятельности и ответственности за принимаемые решения, способствуют поиску оптимальных организационных и научно-технических решений относительно нововведений.

П.А.Кохно, В.А.Микрюков и С.Е.Комаров [2] приводят такие сведения об американских менеджерах (1993 г.).

---

\* Жирным шрифтом выделены новые понятия, которые необходимо усвоить. Знание этих понятий будет проверяться при тестировании.

В США около 10 миллионов профессиональных менеджеров. Подавляющее их большинство получает фиксированную зарплату. Доля менеджеров в общей численности персонала колеблется от отрасли к отрасли, в среднем составляя порядка 10%. Наиболее “менеджероемкими” являются страховые и финансовые компании, где удельная численность менеджеров вдвое выше средней. Меньше всего менеджеров работает в сельском хозяйстве, где на 50 работающих приходится лишь один менеджер, что также обусловлено спецификой производства.

Заработная плата менеджеров зависит от доходов и возможностей компании и колеблется от 25-30 тыс. дол. в год в небольших компаниях до 30-150 тыс. дол. и выше - в крупных корпорациях.

Принимая во внимание возрастающую роль “человеческого фактора” в процессе производства и развитие соответствующих теорий в управлении, следует рассматривать руководителей предприятий и отдельных подразделений как управленцев, выполняющих две главные функции: экономическую и социальную. Первая нацелена на максимизацию прибыли, вторая - на создание и стабилизацию эффективно работающих коллективов.

## **1.2. Требования к менеджеру**

К менеджеру любого уровня предъявляются высокие требования:

- наличие общих знаний в области управления предприятием;
- компетентность в вопросах технологии производства в той отрасли, к которой относится фирма по виду и характеру своей деятельности;
- владение навыками не только администрирования, но и предпринимательства, знание ситуации на рынках, умение проявлять инициативу и активно перераспределять ресурсы фирмы в наиболее выгодных сферах применения;
- принятие обоснованных и компетентных решений на основе согласования с нижестоящими руководителями и работниками и распределение участия каждого в их исполнении;
- наличие практического опыта и знаний в области анализа экономической ситуации на основных рынках или их сегментах, на которых он уже работает или намеревается работать;
- умение анализировать деятельность и действия фирм-конкурентов;
- умение предвидеть тенденции развития хозяйственной конъюнктуры, особенности спроса, мер государственного регулирования экономики в своей стране и в других странах, на рынках которых фирма стремится усилить либо удержать свои позиции.

И все же важнейшим требованием к менеджеру любого уровня является умение управлять людьми. Сюда относятся:

- знание в совершенстве способностей своих прямых подчиненных и возможностей выполнения конкретной поручаемой им работы;
- знание условий, связывающих предприятие и работников, защита интересов тех и других на справедливой основе;
- устранение неспособных работников с целью удержания единства и правильности функционирования фирмы.

Руководитель, пишет А.Файоль, должен устранить или предложить устранение всякого функционера, ставшего по какой-либо причине не способным выполнять возложенные на него задачи. Это требование долга всегда сложное, часто тягостное. Эта обязанность вызывает к высшим нравственным качествам начальника и, в частности, к известному гражданскому мужеству, которое подчас труднее проявить, чем военную храбрость.

Рыночная экономика вызывает потребность в управляющих, которые

относятся к делу творчески, хорошо информированы, умеют наилучшим образом использовать ресурсы и обеспечивать эффективность функционирования фирмы.

Непреложным фактом в менеджменте является понимание каждым менеджером и прежде всего руководителем высшего звена управления того, что его фирма осуществляет свою деятельность в рыночных условиях и целиком зависит от рынка.

Фирма, существующая благодаря работе своих сотрудников, должна проявлять заботу об удовлетворении жизненных потребностей не только клиентов-потребителей, но и своих собственных работников.

Важно отметить, что услуги американских менеджеров предлагаются фирмам и организациям, заинтересованным в профессиональном и квалифицированном администрировании, на контрактной основе.

Еще одну трактовку требований к руководителю дают М.Вудкок и Д.Френсис (Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. М.: Дело, 1991).

Исследуя политические, социальные, экономические и психологические силы, действующие в развитых странах, и изучая влияние этих сил на тех, кто занимает управленческие посты, можно прийти к полезным обобщениям об изменяющемся содержании работы руководителя. Эти обобщения позволяют предсказывать те способности и умения, которые требуются от умелого менеджера в настоящее время и в будущем. Исследование М.Вудкока и Д.Френсиса позволило им выделить одиннадцать факторов, которые, очевидно, будут влиять на управленческую деятельность в ближайшие десятилетия.

1. Стрессы, давление и неопределенность во все большей мере присутствуют в большинстве форм жизни организаций. Поэтому от умелых менеджеров требуется способность *эффективно управлять собой и своим временем*.

2. Эрозия традиционных ценностей привела к серьезному расстройству личных убеждений и ценностей. Поэтому от современных менеджеров требуется способность *прояснить свои личные ценности*.

3. Возможности выбора постоянно расширяются. Поэтому от менеджеров требуется *четко определить как цели выполняемой работы, так и собственные цели*.

4. Организационные системы не в состоянии обеспечить все возможности для обучения, требующиеся современному руководителю. Поэтому каждый менеджер должен сам *поддерживать постоянный собственный рост и развитие*.

5. Проблем становится все больше, и они все время усложняются, в то время как средства их решения зачастую более ограничены. Поэтому способность *решать проблемы быстро и эффективно* становится все более важной частью управленческих навыков.

6. Постоянная борьба за рынки сбыта, энергетические ресурсы и прибыльность делают необходимыми выдвижение новых идей и постоянное приспособление. Поэтому руководители должны *быть изобретательны и способны гибко реагировать на изменения ситуации*.

7. Традиционные иерархические отношения затрудняются. Поэтому эффективное управление призывает к использованию *навыков влияния на окружающих*, не прибегая к прямым приказам.

8. Многие традиционные школы и методы управления исчерпали свои возможности и не отвечают вызовам настоящего и будущего. Поэтому требуются новые, более *современные управленческие приемы*, и многие менеджеры должны освоить иные подходы в отношении своих подчиненных.

9. Большие затраты и трудности связаны ныне с использованием наемных работников. Поэтому от каждого руководителя требуется *более умелое использование людских ресурсов*.

10. Возрастающие масштабы изменений требуют освоения новых навыков, развития новых подходов и борьбы с возможностью собственного "устаревания". Поэтому менеджерам требуется *умение помочь другим в быстром изучении новых*



методов и освоении практических навыков.

11. Сложные проблемы во все большей мере требуют объединения усилий нескольких людей, совместно осуществляющих их решение. Поэтому менеджер должен уметь создавать и совершенствовать группы, способные быстро становиться изобретательными и результативными в работе.

Сталкиваясь с проблемами, которые оказываются им не по силам, многие менеджеры ищут какого-либо руководства. К несчастью, многие управленческие рецепты, разработанные в прошлом, не годятся для наших дней. М.Вудкок и Д.Френсис считают, что в будущем менеджеры должны будут обладать следующими навыками и способностями:

- умение управлять собой;
- разумные личные ценности;
- четкие личные цели;
- упор на постоянный личный рост;
- навык решать проблемы;
- изобретательность и способность к инновациям;
- высокая способность влиять на окружающих;
- знание современных управленческих подходов;
- способность руководить;
- умение обучать и развивать подчиненных;
- способность формировать и развивать эффективные рабочие группы.

Поскольку каждая управленческая задача предъявляет те или иные конкретные требования, названные авторы не считают, что каждый из вышеупомянутых факторов не имеет отношение в равной мере к любой ситуации. Однако они действительно обеспечивают основу для оценки каждым работником своих возможностей по отношению к требованиям их работы. Когда какие-либо из этих навыков и способностей у менеджера отсутствуют, возникает ограничение. Таким образом, из приведенного определения может быть выведен список из одиннадцати потенциальных ограничений.

### 1.3. Основные ограничения

После того как дано определение способности эффективно управлять, можно выявить ограничения для саморазвития менеджера. Среди них главнейшими являются следующие.

**1. Неумение управлять собой.** Работа управленца трудна, полна волнений, а часто и стрессов. Каждый менеджер должен научиться обращаться с самим собой как с уникальным и бесценным ресурсом, чтобы постоянно поддерживать свою производительность. Есть руководители, которые рискуют своим здоровьем, позволяя волнениям и рабочим заботам поглощать их энергию. Руководители, которые не умеют правильно “разряжаться”, не полностью используют свое время, энергию и навыки, не способны справиться со стрессами, возникающими в жизни управленца, т.е. ограничены *неспособностью управлять собой*.

**2. Размытые личные ценности.** От менеджеров ежедневно ожидается принятие решений, основанных на личных ценностях и принципах. Если личные ценности недостаточно прояснены, менеджеру будет не хватать твердых оснований для суждений, которые поэтому могут восприниматься окружающими как необоснованные. Современная концепция успешного управления в целом ориентирована на такие ценности, как эффективность, реализация потенциала работников и растущая готовность к нововведениям. Менеджеры, для которых неясны собственные основные принципы, или те, чьи ценности не соответствуют времени, ограничены размытостью *личных ценностей*.

**3. Смутные личные цели.** Менеджеры влияют на ход своей деловой и личной жизни, оценивая имеющиеся возможности и выбирая те или иные

альтернативы. Менеджер может быть неспособным определять цели или может стремиться к недостижимым либо нежелательным целям - часто к целям, которые несовместимы с современностью. Часто недооцениваются альтернативные варианты и упускаются поэтому важные возможности, а на незначительные вопросы уходят все время и силы. Подобные менеджеры обычно с трудом достигают успеха и не способны оценить успех других, поскольку они ограничены *нечеткостью личных целей*.

**4. Остановленное саморазвитие.** Менеджеры способны добиться значительных успехов в саморазвитии, однако некоторые не могут преодолеть свои слабости и работать над собственным ростом. Они недостаточно динамичны, склонны избегать острых ситуаций, позволяют скрытым способностям так и остаться неразвитыми, теряют природную отзывчивость, и их деловая жизнь превращается в рутину тем больше, чем чаще они в интересах личной безопасности исключают из своей деятельности риск. Такие менеджеры ограничены *остановленным саморазвитием*.

**5. Недостаточность навыка решать проблемы.** Квалифицированное решение проблем само по себе является очевидным управленческим навыком. Некоторые руководители не могут методично и рационально работать над решением проблем и добиваться качественных решений. Им зачастую трудно проводить совещания по решению проблем, установлению целей, обработке информации, планированию и контролю. Проблемы, не решаемые быстро и энергично, накапливаются и мешают как размышлениям, так и действиям менеджера, *ограниченного недостаточностью навыка решать проблемы*.

**6. Недостаток творческого подхода.** Часто у менеджеров недостаточно развиты умение творчески подходить к решениям и способность к инновациям. Управленец с относительно низкой изобретательностью редко выдвигает новые идеи, не способен заставить других быть творцами и использовать новые подходы в работе. Подобные менеджеры зачастую не знакомы с методами повышения изобретательности или же высмеивают их как несерьезные и поверхностные. Высокая изобретательность требует готовности бороться с препятствиями и неудачами. Руководитель, не желающий экспериментировать, рисковать или сохранять творческий подход к работе, несмотря на трудности, ограничен *недостатком творческого подхода*.

**7. Неумение влиять на людей.** Руководителям постоянно необходимо воздействовать на тех, кто прямо им не подчинен. Однако некоторые менеджеры не способны получить требуемые поддержку и участие и в результате не могут обеспечить необходимые для успеха ресурсы. Они склонны обвинять других в том, что те к ним не прислушиваются, а равные им по положению не считают их достаточно влиятельными. Руководитель, который недостаточно настойчив, не устанавливает взаимодействия с окружающими и у которого недостаточно развито умение выражать себя и слушать других, ограничен *неумением влиять на окружающих*.

**8. Недостаточное понимание особенностей управленческого труда.** До тех пор пока менеджеры серьезно не оценят эффективность того, как они управляют другими, им не добиться высокой отдачи от них. Руководителям, не способным изучить собственные управленческие подходы, не хватает умения понятно объяснить их. Обычно они не стремятся устанавливать обратные связи; не способны заинтересовать своих подчиненных в том, чтобы выделиться среди других; особенно трудно им давать поручения. Руководители, недостаточно понимающие мотивацию работников, и те, управленческий стиль которых устарел, не соответствует условиям, неэтичен или негуманен, ограничены *недостаточным пониманием сути управленческого труда*.

**9. Слабые навыки руководства.** Для эффективного управления людьми и ресурсами требуется много навыков, которые можно назвать способностью

руководить. Растрата рабочего времени и неэффективность методов работы приводят к тому, что люди чувствуют себя неудовлетворенными и работают ниже своих возможностей. Внутри таких групп роли обычно плохо определены, организация работы расточительна, а взаимоотношения - плохи. Здесь мало кто признает вклад руководителя, и моральное состояние группы зачастую быстро ухудшается. Менеджер, не умеющий добиваться практических результатов от своих подчиненных, ограничен *недостатком способности руководить*.

**10. Неумение обучать.** Почти каждый руководитель время от времени выступает в роли наставника. Не развивая этого умения, менеджер не может довести показатели работников до требуемых и помочь им в саморазвитии. Требования по их обучению четко не устанавливаются и времени на саморазвитие не хватает. Люди часто работают, не имея обратной связи с руководителем, а его оценки и рекомендации формальны. Менеджер, которому не хватает способности или желания помогать развитию других, ограничен *неумением обучать*.

**11. Низкая способность формировать коллектив.** Для того чтобы добиться результатов, большинство менеджеров должно объединяться с другими, используя их умения. Однако в соответствии с распространенным подходом к роли менеджера он может ничего не делать для поощрения роста всей группы или ее членов. Когда руководителю не удастся превратить группу в квалифицированный и результативный коллектив, ее работа обычно сопровождается трудностями или не дает отдачи. Когда не создаются благоприятный климат или эффективные рабочие механизмы, это значит, что менеджера ограничивает *низкое умение сформировать группу*.

#### 1.4. Принципы, стили и методы управления

Между тремя обозначенными в заголовке понятиями существует довольно тесная и неразрывная связь.

**Принцип** (от лат. principium — начало, основа) может трактоваться как 1) основное исходное положение какой-либо теории, учения, науки; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности; 3) основа устройства или действия какого-либо прибора, машины и т. п.

**Метод** (от греч. methodos — путь исследования, теория, учение) – способ достижения какой-либо цели, решения конкретной задачи; совокупность приемов или операций практического или теоретического освоения (познания) действительности.

**Стиль** - понятие, близкое к слову метод, совокупность приёмов какой-либо работы, деятельности, поведения.

##### 1.4.1. Принципы управления

Бизнес не терпит шаблона. Менеджмент и бизнес - это творчество, а исходная точка всякого творчества - легкость образования неожиданных ассоциаций: именно в этом, кстати, проявляется творческая фантазия. Сущность творческого процесса заключается в реорганизации имеющегося опыта и формировании на его основе новых комбинаций. Творчество приводит к созданию чего-то нового, поскольку оно представляет собой антипод шаблонной, стереотипной деятельности и не повторяет уже ранее известного.

Менеджмент - это творчество, основанное на определенных принципах. Эти принципы, изложенные Э.Б.Старобинским (Старобинский Э.Б. Основы менеджмента на коммерческой фирме. М., 1994) и перекликающиеся с известными принципами А.Файоля, заключаются в следующем.

1. **Принцип единоначалия.** Люди лучше реагируют на то, что им руководит

один начальник.

2. *Принцип мотивации.* Чем тщательнее менеджеры осуществляют структуру поощрений и наказаний, рассматривают ее с учетом непредвиденных обстоятельств, интегрируют ее со всей системой управления, тем эффективнее будет программа мотиваций.

3. *Принцип лидерства.* Люди склонны идти за теми, в ком они видят средство удовлетворения своих личных потребностей, и чем больше менеджеры осознают то, как действуют мотивирующие факторы, и чем больше это отразится на выполнении управленческих функций, тем вероятнее, что они станут эффективными лидерами. (В практике управления **лидерство** - это способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность).

4. *Принцип научности.* Этот принцип заключается в построении всей системы управления на новейших данных науки менеджмента.

5. *Принцип ответственности.* Преодоление беспредела и безответственности обуславливает необходимость иметь определенные инструкции, положения и систему материальной и другой ответственности. Следует четко оформлять приказы и распоряжения, направленные на повышение требовательности за качественное выполнение возложенных на каждого работника обязанностей и поручаемых заданий в точно установленные сроки.

6. *Принцип правильного подбора и расстановки кадров.* Если вы ведете честный бизнес, то подбор кадров осуществляется только по деловым качествам, на основе правил профессионального отбора и рекомендаций консультантов по кадрам.

7. *Принцип экономичности.* Прибыль - это не только доход, но и разумные расходы на использование людских и материальных ресурсов.

8. *Принцип обеспечения обратной связи.* Это получение информации о результатах работы, позволяющей сравнить фактическое состояние с заданным (планом).

#### 1.4.2. Стили управления

**Стиль работы руководителя** – это совокупность повторяющихся конкретных приемов и способов управленческого воздействия, применяемых руководителем в процессе управления и определяющих особенности отношения людей к его действиям.

С другой стороны - это индивидуальная форма реализации социально-политических, социально-экономических и социально-психологических отношений в процессе руководства людьми.

Именно в стиле руководства находят свое отражение внутренняя культура, знания, опыт руководителя. Стиль руководства оказывает существенное влияние на психологический климат коллектива. Стиль так тесно связан с личностью руководителя, что его иногда называют почерком управленческой деятельности.

Существует несколько классификаций стилей руководства. Первая и наиболее известная классификация выделяет авторитарный, либеральный и демократический стили.

**Авторитарный<sup>1</sup>** (директивный) **стиль** связан с чрезмерным преувеличением роли руководителя. Характеризуется централизацией власти, приверженностью к единоначалию. Руководитель обычно сам решает все вопросы, не учитывает мнение других. Для этого стиля руководства характерна чрезмерная требовательность к подчиненным, которая ограничивает их инициативу и

---

<sup>1</sup> Авторитаризм (от лат. *auctoritas* – власть) – система власти, характерная для антидемократических политических режимов. Обычно сочетается с личной диктатурой.

самостоятельность. Руководство осуществляется не методами разъяснения и убеждения, а методами принуждения.

К сожалению, довольно большое число современных молодых руководителей рассуждает именно так и поэтому выбирает авторитарный стиль. Однако эффективность такого стиля весьма низка при наличии большого коллектива квалифицированных сотрудников, и может применяться только к ограниченному контингенту работников нетворческого психологического типа.

**Либеральный<sup>2</sup> стиль** характеризуется тем, что руководитель старается не вмешиваться в работу своих подчиненных, не требует ответственности за невыполнение задач исполнителями, пускает работу на самотек, не желая принимать на себя ответственность. Иногда этот стиль называют попустительским.

**Демократический стиль** характеризуется партнерскими отношениями в коллективе, привлечением подчиненных к обсуждению и подготовке решений по основным направлениям деятельности коллектива, взаимным распределением прав и обязанностей, развитием самостоятельности и инициативы подчиненных при выполнении принятых решений, расширением взаимного контроля.

Настоящий демократичный руководитель избегает навязывать свою волю подчиненным.

Классификация стилей может быть проведена по вариантам принятия управленческих решений, по способам осуществления управленческих воздействий и по другим критериям.

Стиль руководства чаще всего не может быть выбран, он является функцией многих аргументов, зависит от следующих факторов и условий:

- господствующего стиля управления отраслью, регионом, страной;
- стиля работы вышестоящих руководителей;
- уровня управления;
- подготовленности руководителя к работе на занимаемой должности;
- индивидуальных особенностей руководителя (его темперамента, характера, знаний, опыта и т.п.);
- социально-психологических особенностей исполнителей;
- уровня развития коллектива;
- социальных, демографических, материальных, природных и других условий;
- стиля работы в аналогичных организациях, подразделениях, аппаратах управления.

С помощью стиля руководства можно значительно улучшить работу организации, подразделения, аппарата управления, но можно и существенно ухудшить.

Следует помнить, что не существует универсального стиля управления, одинаково подходящего для осуществления руководства разными людьми. Хороший руководитель - это хороший психолог, который в нужный момент выбирает тот стиль управления, который в наибольшей мере отвечает требованиям конкретной управленческой ситуации.

#### 1.4.3. Матрица стилей руководства

Исследования, проведенные в университетах Огайо и Мичигана (США), привели к созданию матричного метода определения стиля руководства. **Матрица стилей руководства**, созданная Р.Блейком (Blake R.R.) и Дж.С.Моутон (Mouton J.S.) в 1966 г., представляет собой сочетание различных комбинаций двух подходов к управлению: руководство с заботой о людях и упором на процесс

---

<sup>2</sup> Либерал (от лат. liberalis — касающийся свободы, свободный) – в первоначальном значении — свободомыслящий, вольнодумец; иногда человек, склонный к излишней снисходительности.

производства. Как показано на рис. 1.1, матрица представляет собой пересечение двух шкал по девять делений на каждой и образуемую ими сетку.<sup>3</sup>

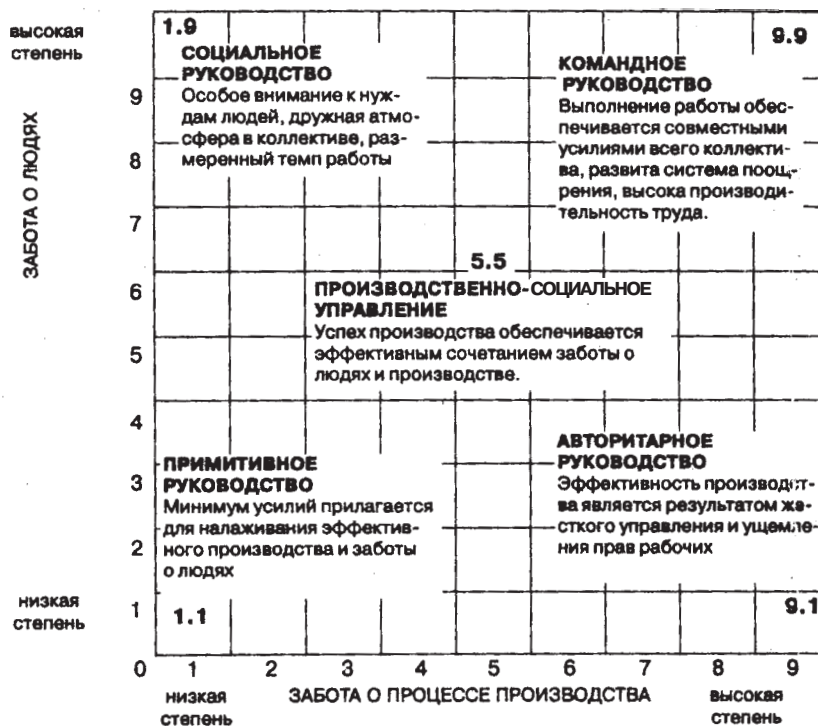


Рис. 1.1. Матрица стилей руководства

По вертикали ранжируется степень заботы о людях при управлении коллективом, а по горизонтали — степень заботы о производственном процессе. Всего получается 81 позиция (9x9), т.е. 81 вариант стиля управления. Каждый из вариантов поведения при управлении компанией может быть сравнен с любым другим из данной матрицы. Безусловно, нельзя четко определить, к какому именно квадранту матрицы относится данный конкретный вид руководства. В действительности делать это и не обязательно, поскольку нельзя извлечь конкретный смысл из номера квадранта. Р.Блейк и Дж.С.Моутон описали пять крайних и наиболее характерных позиций матрицы.

#### 1. (9.1) Авторитарное руководство.

Эта позиция характерна для менеджеров, которые во главу угла ставят заботу о производстве и практически не осуществляют никакой социальной деятельности. Они считают, что такая деятельность является проявлением мягкотелости и ведет к посредственным результатам. Кроме того, они считают, что качество

<sup>3</sup> Приведенная на рис. 1.1. матрица взята из учебного пособия [10]. Она была впервые опубликована Робертом Р.Блейком и Джейн С.Моутоном в статье "Managerial Facades" (*Advanced Management Journal*, July 1966, p. 31) и с тех пор заимствуется различными авторами под названием "управленческая решетка" либо "организаторская сетка" и вариантами интерпретации стилей.



управленческих решений не зависит от степени участия подчиненных в его принятии. Положительными чертами менеджеров такого типа являются высокий уровень ответственности, трудоспособности, организаторский талант, интеллект. Однако между таким руководителем и его подчиненными постоянно сохраняется дистанция, часто отсутствуют прямая связь и взаимопонимание, сохраняется лишь удовлетворительный уровень групповой дисциплины.

2. (1.9) *Социальное руководство (либеральный стиль “country club”)*. Эта позиция характеризует руководителей, которые уделяют особое внимание нуждам и потребностям своих подчиненных, чего нельзя сказать о процессе производства. Менеджеры такого типа полагают, что основа успеха заложена в поддержании атмосферы доверия, взаимопонимания в коллективе. Такой руководитель, как правило, любим подчиненными, они готовы в трудную минуту поддержать своего лидера. Текучка кадров на предприятиях с таким стилем управления очень низка, как, впрочем, и количество прогулов, а уровень удовлетворения трудом очень высок. К сожалению, излишняя доверчивость к подчиненным часто ведет к принятию половинчатых непродуманных решений, от чего страдает производство. Расторопные подчиненные весьма часто злоупотребляют доверием к себе либо даже стараются заменить собой мягкотелого лидера.

3. (5.5) *Производственно-социальное управление (компромиссный стиль)*. Эта позиция характеризует тот тип руководителя, который умело сочетает заботу о людях с заботой о производстве. Такой менеджер считает, что компромисс во всех случаях — лучшее решение, он есть основа для эффективного управления. Решения должны приниматься руководителем, но обязательно обсуждаться и корректироваться с подчиненными. Контроль над процессом принятия решений является как бы компенсацией для рабочих за осуществление контроля над их деятельностью в процессе производства. Положительными чертами руководителей такого типа являются постоянство, заинтересованность в успехе начинаний, нестандартность мышления, прогрессивные взгляды. Однако, к сожалению, прогрессивность взглядов мало распространяется непосредственно на сам стиль управления, что не способствует развитию и движению вперед всего производства. Конкурентоспособность фирм с таким стилем управления иногда оставляет желать лучшего. Как, впрочем, и некоторые стороны внутренней жизни коллектива.

4. (1.1) *Примитивное руководство или “отдых на работе” (дезорганизация: все валится из рук)*. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который достаточно холодно относится как к своим подчиненным, так и к самому процессу производства. Он считает, что управленец может всегда прибегнуть к помощи постороннего эксперта или специалиста. Такое ведение дел поможет избежать конфликтов, неурядиц, создаст благоприятные условия для работы самого руководителя, а, кроме того, расширит диапазон новых идей, воплощаемых в производство. Как правило, такого управляющего нельзя назвать лидером, маяком. Он, скорее, просто “хранитель своего портфеля и кресла”. Но такое положение вещей не может сохраняться долго. Рано или поздно самые серьезные трудности заставят либо пересмотреть стиль руководства, либо сменить самого руководителя.

5. (9.9) *Командное руководство или руководство “лицом к лицу” (демократический, идеальный стиль)*. Эта позиция характеризует такой тип руководителя, который одинаково бережно относится как к людям, так и к возглавляемому им производству. В отличие от менеджера позиции (5.5), который считает, что залог успеха в компромиссе, данный тип управленца не останавливается на полпути. Он стремится приложить максимум усилий как в сфере социальной политики, так и в самом производстве. Причем наилучшим способом увеличения производительности, повышения качества выпускаемой продукции и услуг он считает активное вовлечение подчиненных в процесс принятия решений. Это позволяет повысить удовлетворенность трудом всех

работающих и учесть малейшие нюансы, влияющие на эффективность процесса производства. Недаром Р.Блейк и Дж.С.Моутон сделали следующее заключение: в различных специфических условиях каждый из стилей управления может оказаться весьма эффективным, но в типичной ситуации развития бизнеса наиболее правильным, успешным будет применение командного руководства.

Матрица стилей руководства, несомненно, является наиболее популярным подходом к изучению стилей руководства. Он является не только удачной комбинацией других исследований на эту тему, но также дает руководителям особую возможность оценить свою позицию и попытаться начать движение в сторону усовершенствования стиля управления.

### 1.5. Архетипы управляющих. Роли менеджеров

Каждый цикл менеджмента подчеркивает определенную управленческую роль, требующую специфических знаний, умений и черт характера. Руководители, которые имеют все данные для таких конкретных ролей, образуют различные **архетипы**.<sup>4</sup> Первый архетип - **лидер**, второй - **администратор**, третий - **плановик**, четвертый - **предприниматель**.

*Лидер* играет свою роль в процессе реализации решений. Здесь особенно ценятся умение общаться с людьми, способность распознать потенциал каждого человека и заинтересовать его в полном использовании этого потенциала. В более ранних представлениях об управлении дар лидерства рассматривался как важнейшее (и почти единственное) требование к руководителю. Отсюда происходит и определение управления как "обеспечение выполнения людьми определенных заданий". Это, действительно, основное качество руководителя, без которого не могут быть успешно реализованы управленческие решения. Однако лидер - это лишь одна из нескольких ролей, необходимых для успешной деятельности современной фирмы.

В контроле и экстраполяционном планировании акцент делается на эффективность и ее оценку, а не на личностные характеристики. Цикл контроля требует управляющего с *административным* складом характера, хорошо представляющего, что существенно для успешной деятельности фирмы. Это способность определить место себя и принять корректирующие меры. Не бросаясь в крайность полного игнорирования человеческой личности, управляющий-администратор все же не позволит, чтобы человеческие симпатии и антипатии в трудовом коллективе заслоняли основное дело. Он готов решать личностные конфликты, которые возникают при волевых решениях.

Управляющий-*плановик* стремится к оптимизации будущей деятельности фирмы, концентрируя основные ресурсы в традиционных хозяйственных областях и направляя фирму на достижение поставленных целей.

Кроме специфических способностей, эти три архетипа должны обладать различными сочетаниями черт характера и талантов. Лидер - быть общительным и уметь вдохновлять людей на максимальную самоотдачу. Администратор - быть предельно объективным и полагаться на факты и логику. Плановик - иметь аналитический склад ума, методичность в работе и ориентацию на будущее.

*Предприниматель*, хотя и ориентирован на будущее, отличается от плановика тем, что стремится изменить динамику развития фирмы, а не экстраполировать ее прошлую деятельность. В то время как плановик оптимизирует будущее фирмы, предприниматель ищет новые направления ее сегодняшней деятельности и возможности расширения номенклатуры продукции. Плановик проецирует

---

<sup>4</sup> Архетип - в позднеантичной философии (Филон Александрийский и др.) – прообраз, идея. В "аналитической психологии" К.Г.Юнга – изначальные, врожденные психические структуры, образы (мотивы).



прошлое на будущее, предприниматель же творит будущее фирмы. Плановик рационален и допускает лишь дозированный риск, а предприниматель - прирожденный экспериментатор и никакого риска не боится. Плановик экстраполирует цели фирмы - предприниматель ставит новые и более сложные цели. Плановик склонен к типовым решениям и выбирает один из имеющихся вариантов - предприниматель стремится к решениям нестандартным и разрабатывает варианты сам.

Теперь сравним рассмотренные архетипы менеджеров с "ролями" (типами поведения), описанными Минцбергом (Mintzberg H.):

1. Межличностные (виды деятельности, исходя из положения на фирме):
  - номинальный начальник (значительные формальные или символические обязанности);
  - лидер (стимулирование окружающих людей к действиям);
  - связующее лицо (установление эффективных взаимоотношений между членами организации).
2. Информационные (действия, посредством которых они становятся информационными центрами своих групп):
  - наблюдатели (сбор информации, оценка ситуации и возможностей развития);
  - распространители (передача проанализированной информации);
  - представители (представление своей группы при взаимодействии с внешней средой).
3. Принятия решений:
  - антрепренер (принятие решений по повышению эффективности новыми путями);
  - регулятор отклонений (поддержание уровня стабильности в группе);
  - распределитель ресурсов (человеческих, материальных, финансовых, информационных);
  - посредник (заключение сделок внутри и вовне организации).

Управление завтрашнего дня будет осуществляться в более широкой институциональной перспективе.

Возрастающее значение хозяйственной деятельности как социальной силы, с одной стороны, и растущее внимание государства к социальным вопросам, с другой, диктуют необходимость более тесного взаимодействия между фирмой и обществом. Общество будет ставить все больше задач и устанавливать приоритеты в распределении ресурсов, что поставит фирму в условия конкуренции и сотрудничества с другими типами организаций, включая государственные учреждения, университеты, некоммерческие организации и различные фонды.

Также очевидно, что фирмы будут функционировать в расширенных географических границах и политической перспективе, имея дело с различными национальными обычаями, культурами и уровнями экономического развития. Таким образом, в принятии решений появятся дополнительные переменные - культура и политика.

Руководитель ни одного из вышеописанных типов не справится с такими сложностями. По всей вероятности, складывается новый архетип: *руководитель-государственный деятель*. Он обладает чувством истории, знает политику, разбирается в различных культурах, умеет установить правильные взаимоотношения фирмы с ее социально-политическим окружением. При принятии хозяйственных решений он учитывает экономические, социальные, политические и культурные факторы. Он также умеет использовать политическое влияние, владеет искусством переговоров.

Второй важной чертой фирмы будущего является информационный взрыв. Он обусловлен частично технологией, частично диверсифицированностью и

глобальным масштабом фирмы, а частично - увеличением числа переменных и, следовательно, возросшей сложностью управленческих решений. Взрыв захватывает как объем, так и предметное содержание информации, необходимой для управления. Сложные структуры системы коммуникаций и принятия решений требуют более высокой компетенции в области организации и системотехники. Более сложными станут не только процедуры, но и слияния фирм. Управление таким объемным сложным информационным процессом потребует разнообразных способностей и умений, что создает предпосылки для появления нового архетипа руководителя, которого можно назвать *созидателем системы*.

### 1.6. Модели поведения руководителей X, Y, Z

Выбирая стиль руководства, любой управленец строит свое поведение на основе определенных положений, сложившихся мнений о своих подчиненных. В связи с этим полезны работы **Дугласа МакГрегора** (McGregor Douglas, 1906-1964), американского теоретика менеджмента, специалиста в области поведенческих аспектов управления (главный труд - "Человеческий аспект предприятия", 1960 г.). Его управленческие теории, известные как "дихотомия<sup>5</sup> МакГрегора", представляют собой две модели поведения руководителя, условно обозначенные им символами "X" и "Y", основанные на различных моделях поведения подчиненных, на их потребностях.

**Первая теория ("X")** соответствовала традиционному воззрению на проблемы социального управления, **вторая ("Y")** изучала предпосылки интеграции индивидуальных и организационных целей в управленческом процессе, что рассматривалось им как основа управления нового типа.

Главные положения теории "X" являются предпосылками авторитарного стиля:

1. Обычному человеку присуще внутреннее неприятие труда, и он старается избежать его любым путем.
2. У людей нет честолюбия, и они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили и контролировали их.
3. Обыкновенному человеку свойственны лишь весьма незначительные амбиции, и главным образом он нуждается в защите.
4. Чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Утверждения теории "Y", которые отстаивал Д.МакГрегор, прямо противоположны и являются предпосылками для демократического стиля управления:

1. Затраты физических и интеллектуальных сил в труде столь же естественны, как в игре или даже в отдыхе. Если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней.
2. Внешний контроль или угроза наказания не является единственным средством для достижения организационных целей.
3. Если люди приобщены к организационным целям, они будут использовать самоуправление и самоконтроль при выполнении порученных задач.
4. Вознаграждение должно быть неотъемлемой функцией достижения искомых задач. (Приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели.)
5. Обычный человек при соответствующих условиях научается не только принимать на себя ответственность, но и искать ее.
6. Способность к оригинальному, творческому решению проблем

---

<sup>5</sup> От греч. *dichotomia* — разделение надвое.

встречается среди людей все чаще.

7. Интеллектуальный потенциал среднего человека в настоящих обстоятельствах индустриальной жизни используется лишь частично.

Центральный принцип, составляющий ось теории “X”, т.е. традиционного подхода в управлении, состоит в руководстве и контроле посредством прямого применения власти, а человек является лишь инертным объектом властного воздействия. Напротив, краеугольный камень теории “Y” - интеграция, т.е. создание таких условий, при которых члены организации могли бы достичь своих индивидуальных целей через содействие коммерческому успеху предприятия.

В настоящее время получила распространение еще одна теория, автором которой является **У.Оучи** (Ouchi W.), американский исследователь в области организации производства, автор книги “Теория Z” (1981). У.Оучи утверждает, что “рабочие в большинстве своем трудолюбивы, ответственны, их нужно лишь поддерживать и поощрять”. Он установил, что есть определенная связь между качеством продукции, производительностью труда и качеством трудовой жизни, поэтому для хорошей постановки дела управления в любой компании необходима “абсолютно ясная ориентация на людей”. Именно такие процветающие американские компании, как IBM, “Eastman Kodak”, “Procter and Gamble”, “Hewlett Packard” в основу своего подхода к вопросам управления положили теорию Z, включающую следующие положения:

1. Отказ от политики увольнений.
2. Участие и руководства, и работников в принятии решений, касающихся работы.
3. Программы служебной **карьеры**<sup>6</sup>, предусматривающие **ротацию**<sup>7</sup> кадров по различным функциональным областям компании, а не продвижение только в одной, специализированной функциональной области.
4. Явная озабоченность и нацеленность на обеспечение благосостояния всех работников.

## 2. ПЕРСОНАЛ

### 2.1. Понятие персонала. Структура кадров

**Персонал** – личный состав или работники учреждения, предприятия, составляющие группу по профессиональным или служебным признакам (технический п., медицинский п., обслуживающий п., женский п. госпиталя). Понятие **кадры** включает основной (штатный) состав квалифицированных работников предприятий, государственных учреждений, общественных организаций. Отечественная экономика оперирует еще понятием “**несписочный состав**”, имея в виду работников, не состоящих в **штате**<sup>8</sup> предприятия.

Для описания персонала предприятия используют различные аспекты классификации в зависимости от решаемых задач. Например, для описания предприятия или его подразделения используют показатель **списочной численности**, т.е. по штату и штатным расписаниям; для определения динамики рабочей силы и исчисления производительности труда, средней зарплаты используют **среднесписочную численность** за тот или иной период, рассчитываемую как средняя арифметическая величина. Например, среднемесячная численность работников равна сумме списочного числа

<sup>6</sup> Карьера (от итал. *carriera* — бег, жизненный путь, поприще), 1) продвижение в какой-либо сфере деятельности.

<sup>7</sup> Ротация (от лат. *rotatio* — круговращение), последовательное, постепенное перемещение элементов какой-либо структуры (напр., состава выборного органа).

<sup>8</sup> Постоянный состав сотрудников учреждения.

работников каждого календарного дня месяца, деленной на число календарных дней месяца. Для ежедневного контроля используется показатель явочной численности.

Списочное или среднесписочное число работников дает лишь самое общее представление о динамике рабочей силы. Эти понятия не раскрывают движение внутри периода. Сопоставление же списочного числа работников на две даты со среднесписочным числом за данный период, ограниченный этими датами, дает представление об изменении численности работников. Исходя из этого необходимо учитывать число принятых и число уволенных работников за данный период. Это даст возможность характеризовать **оборот рабочей силы**, т.е. изменение численности работников как вследствие их приема на работу, так и в связи с их выбытием. В зависимости от этого различают: а) оборот по приему и б) оборот по выбытию, т.е. сколько человек принято (уволено) за отчетный период. Если численность на начало периода равна численности на конец периода, то за данный период не было движения рабочей силы, или оборот по приему был равен обороту по выбытию.

Для характеристики интенсивности оборота используется отношение оборота к среднесписочной численности за исследуемый период.

Различают оборот необходимый и текучесть.

**Необходимый оборот рабочей силы** включает прием в связи с расширением производства и увольнение по сокращению производства, вследствие прекращения сезонных работ, в результате перевода на другое предприятие, в связи с призывом в армию, с выходом на пенсию.

**Текучесть рабочей силы** - это оборот вследствие всех других причин: выбытие по собственному желанию, увольнение за нарушение трудовой дисциплины. Текучесть рассчитывается как отношение числа работников, выбывших по вышеназванным причинам, к среднесписочной численности работников за исследуемый период.

Кроме названных показателей, персонал характеризует его структура как квалификационная, так и половозрастная. Для экономических расчетов применяется дифференциация персонала по категориям. Например, для промышленного предприятия выделяют следующие категории:

- рабочие (в т.ч. основные и вспомогательные);
- инженерно-технические работники (ИТР);
- служащие;
- младший обслуживающий персонал (МОП);
- ученики.

Кроме того, из общей численности персонала выделяют административно-управленческий персонал (АУП), т.е., по существу, всех менеджеров.

## 2.2. Система управления кадрами

Представляя кадровый менеджмент как систему, можно определить, что процессы, которые она в себя включает, дифференцируются по трем блокам следующим образом.

Вход: подбор персонала, переговоры, заключение контрактов.

Процесс: обучение, повышение квалификации, тренировка, переаттестация, организация условий труда и отдыха, предотвращение и разрешение конфликтов, перевод, увольнение.

Выход: исполнение работы в заданные сроки, в нужном количестве и с необходимым качеством.

Основой системы управления кадрами являются как юридическое обеспечение (законодательные акты всех уровней, внутрифирменные документы - устав, коллективный договор, правила внутреннего распорядка, положения о

подразделениях, должностные инструкции, организационная схема управления и т.д.), так и материальное и программное обеспечение.

Движущая сила этой системы - кадровая служба. Однако необходимо помнить, что любой менеджер несет на себе функцию управления кадрами как на уровне своего подразделения, так и на уровне предприятия в целом, участвуя в разработке и проведении кадровой политики.

### **2.3. Кадровая политика, ее принципы, направления, разработка и реализация**

Управление персоналом - сложное направление управленческой деятельности, требующее разработки политики по крайней мере в пяти поднаправлениях: занятость, обучение, оплата труда, производственные отношения, охрана здоровья и благосостояние. Из-за необходимости решать все эти вопросы комплексно, экономя при этом средства, в менеджменте наметилась тенденция к организации кадровых служб взамен наших отечественных отделов кадров, занимавшихся традиционно лишь наймом, увольнением и переводом работников. Увязка направлений кадровой политики, способов ее осуществления, а также подразделений и лиц, ответственных за отдельные направления (при отсутствии комплексной кадровой службы), показана на *рис. 2.1*.

Планы в кадровой политике связаны с функцией мотивации. Кадровая политика направлена на наем эффективной рабочей силы, увеличение эффективности посредством создания лучших условий работы, улучшение отношений рабочих и руководства.

Существует ряд признанных *принципов*, составляющих основу кадровой политики. Среди них - демократизация управления, от которой зависит готовность к сотрудничеству; знание отдельных людей и их потребностей; справедливость, соблюдение равенства и последовательность.

Исходными положениями политики в области кадров являются следующие:

- политика занятости - обеспечение эффективным персоналом и побуждение его к получению удовлетворения от работы посредством создания привлекательных условий труда, безопасности и возможностей для продвижения;
- политика обучения - обеспечение соответствующими обучающими мощностями, чтобы работники могли улучшить исполнение своих нынешних обязанностей и подготовиться к продвижению;
- политика оплаты труда - предоставление более высокой зарплаты, чем в других местных фирмах, в соответствии со структурой, определяемой способностями, опытом, ответственностью;
- политика производственных отношений - установление определенных процедур для решения трудовых проблем;
- политика благосостояния - обеспечение услуг и льгот, более благоприятных, чем у других нанимателей; социальные условия отдыха должны быть желанными для работников и взаимовыгодными для них и компании.

**Документирование кадровой политики.** Хотя существует общее понимание необходимости кадровой политики, имеются и некоторые споры в отношении того, нужно ли оформлять эту политику в письменной форме.

Главные преимущества письменного оформления кадровой политики:

- четко определены виды действий, которые должны предприниматься для достижения целей компании;
- ясность в понимании проблем руководства и кадров;
- побуждение к сотрудничеству путем координации деятельности между различными службами и отделами;
- единообразие и последовательность в принятии решений;
- установление стандартов для менеджеров, что помогает им в различных

**Ответственные  
(при отсутствии  
комплексной  
кадровой службы)**

**Субъекты  
направлений  
кадровой  
политики**

**Способы  
осуществления**

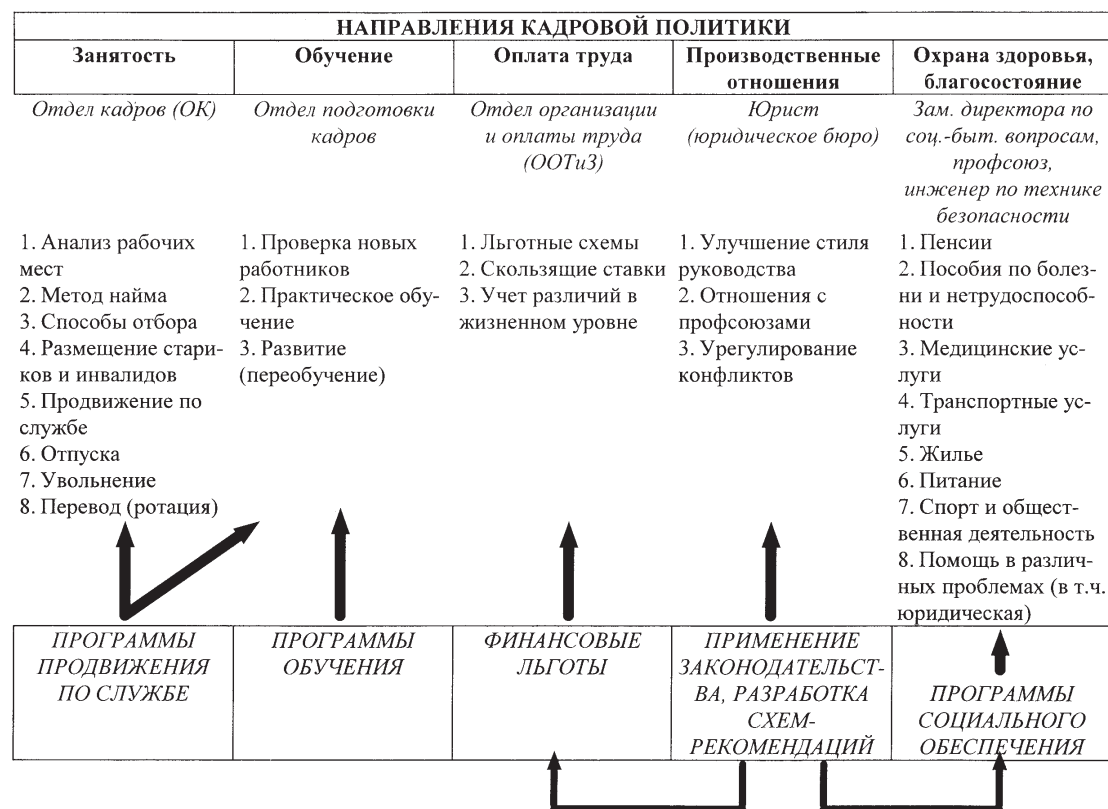


Рис. 2.1. Направления кадровой политики

ситуациях;

- содействие децентрализации власти, что улучшает производственные отношения;

- содействие развитию обучения и менеджмента;

- убеждение рабочих в “доброй воле” компании;

- информирование работников о правилах, которыми они должны руководствоваться;

- укрепление морали и улучшение отношений.

В числе главных недостатков этого варианта необходимо отметить следующие:

- необходимость принятия формы контракта (договора), который может связывать компанию и от которого трудно избавиться;

- трудности с определением широкого круга проблем, которые могут возникнуть в будущем;

- в случае изменения обстоятельств письменно оформленная кадровая политика может оказаться непригодной;

- письменная форма негибка и может ограничивать свободу менеджера в индивидуальных случаях.

Большинство крупных компаний предпочитают письменную форму, которая, однако, составлена так, чтобы обеспечить менеджеру некоторую степень гибкости.

## **2.4. Функции кадровой службы**

Все нижеперечисленные функции не обязательно выполняются каждой кадровой службой. Однако этот перечень обычно отражает практику тех компаний, где кадровые функции достаточно определились.

*Наем.* В рамках этой функции решаются следующие вопросы: планирование рабочей силы; связь с министерством по делам занятости и другими источниками рабочей силы; применение условий найма компании; опрос претендентов, беседы, переводы, увольнения; приказы о введении в должность и повышении; статистика кадров; беседы и консультации с нанимающимися; графика работников; рабочее время и сверхурочные; законодательство о найме; посещение органов, связанных с трудовыми ресурсами.

*Обучение и подготовка* включают: обеспечение инструкторами; введение новых систем; поощрение работников к повышению образования; развитие менеджмента; наблюдение и контроль; обеспечение учебного процесса.

*Оплата труда.* По этому вопросу проводятся администрирование и обзор структуры оплаты труда в компании; осуществление и контроль дифференцированной оплаты труда; консультации по вопросам оплаты труда (по необходимости).

Производственные отношения включают ряд внешних и внутренних моментов по обеспечению процесса производства: переговоры с профсоюзами; обеспечение информацией по согласительным процедурам; создание совместных органов типа советов рабочих; толкование и распространение кадровой политики компании; выступление в качестве представителя компании на внешних переговорах; консультации по трудовому законодательству.

*Охрана здоровья и социальные вопросы.* Сюда относятся: организация буфетов, медпунктов и т.д.; пенсионные фонды; юридическая помощь и другие услуги по личным проблемам; транспорт, жилье, торговля; создание условий для отдыха; применение законов о предприятии и о помещениях офисов, магазинов; организация перерывов; предотвращение несчастных случаев и участие в работе служб техники безопасности; компенсации работающим.

**Обязанности управляющего кадрами.** Управляющий кадрами отвечает за множество вопросов, включая работу отдела кадров, консультирование с



высшим руководством по вопросам кадровой политики, консультирование линейных руководителей по кадровым вопросам, доведение кадровой политики до всех работников, планирование рабочей силы, переговоры и производственные отношения, выступление в качестве представителя компании на внешнем и внутреннем уровнях.

Вот что пишет об этом А.Хоскинг (Хоскинг А. Курс предпринимательства. М., 1993).

Управляющий кадрами (руководитель кадровой службы) выполняет в организации двойственную роль. Он является *линейным* менеджером в отношении собственного подразделения (отдела, управления) и имеет *штатные* отношения с другими отделами. Линейный менеджмент предполагает *действие*, штатный менеджмент - *советы*. Таким образом, управляющий кадрами не может прямо проводить изменения в других отделах, но может рекомендовать линию поведения. Эта двойная ответственность вызывает "столкновения личностей", поскольку большинство линейных менеджеров предпочитают сами заниматься собственными кадровыми проблемами. Каждый управляющий кадрами должен решать эти проблемы наиболее приемлемыми методами.

До создания единой системы управления персоналом линейные менеджеры были озабочены явным вмешательством управляющих кадрами в сферу их власти. Со временем возрастает роль управляющего кадрами, поскольку он должен обладать способностью объективно рассматривать проблемы, навыками ведения переговоров, знанием аспектов человеческих отношений и организации, т.е. это должен быть человек, не только знающий досконально структуру фирмы, ее миссию, цели, задачи, планы, потребности в кадрах отдельных подразделений, но и имеющий психологическую и педагогическую подготовку.

При рассмотрении управления кадрами как специальной функции следует выделить следующие задачи:

- разумное удовлетворение человеческих потребностей - это непреходящая функция менеджмента и необходимая предпосылка для его эффективности;
- достижение эффективности и справедливости.

**Стадии управления кадрами.** Здесь можно выделить три основных этапа.

*Анализ ситуации* включает определение потребностей компании в рабочей силе, вытекающих из планов компании, прогноза сбыта и планов производства, анализа сильных и слабых сторон наличной рабочей силы. Составная часть этого этапа - анализ пригодности рабочей силы, особенно экономические и демографические аспекты, что предполагает поиск возможностей и альтернатив.

*Постановка целей.* Кадровая политика и ее цели должны соответствовать целям компании. Цели включают меры по увеличению производительности и регламентированию оборота рабочей силы.

*Контроль* - сравнение исполнения с целями, действия по устранению отклонений, которые могут включать наем, обучение и увольнение работников.

*Коллективная ответственность за управление кадрами.* Человеческие ресурсы, возможно, наиболее важные ресурсы в бизнесе, и работа с кадрами является обязанностью всех менеджеров. Управляющие кадрами используют специфические навыки и знания для консультирования других линейных руководителей.

**Процесс планирования трудовых ресурсов.** Прежде всего необходима оценка сильных и слабых сторон потенциальных работников. Существенным фактором, который необходимо учитывать при составлении корпоративного плана развития, является определение "профиля рабочей силы", то есть оценка сильных и слабых ее сторон.

Для этого используется набор стандартных вопросов. Кто является "ключевыми" кадрами в компании? Какие знания и навыки требуются? Должно ли каждое "ключевое" лицо знать, что от него ожидают? Нужны ли для этого



ясные указания? Должны ли эти указания касаться найма, обучения, предоставления отпуска, увольнения, повышения оплаты труда? Как изменения политики отражаются на организации? Какие формальные и неформальные связи налажены с профсоюзами? Выгодны ли эти связи? Имеет ли каждое “ключевое” лицо соответствующую “зону действия”? Кто привлекается к процессу принятия решений? Как контролируется фактическое выполнение? Какие принципы используются для развития организационной структуры? Как компания приспосабливается к изменениям?

При планировании трудовых ресурсов необходимо проводить периодический и систематический анализ свойств и характеристик трудовых ресурсов для выявления изменений в их распределении и составе. Отдельный анализ проводится по различным категориям. На политику найма прямо воздействует возрастное распределение трудовых ресурсов.

Уровень оборота (текучесть) рабочей силы - хороший показатель корпоративной морали, но он должен сопровождаться анализом изменений для их корректировки. Кадровая служба должна, по возможности, уточнить, почему человек покидает фирму, и анализировать причины для устранения источника тревоги.

**Определение потребности в трудовых ресурсах.** Рассмотрим плановые и производственные цели трудовых ресурсов. Прогноз сбыта преобразуется в производственный график, распределяющий работу между службами. Каждая задача должна иметь определенное операционное время, основанное на изучении техники работы или предыдущем опыте, особенно если операция носит рутинный или повторяющийся характер. Поэтому известен ожидаемый выход от каждого станка. Требуемая рабочая сила может быть определена посредством расчета, исходя из ожидаемой структуры продукции. Эти уровни, однако, должны учитывать абсолютные и относительные объемы: 200 тыс. изделий не требуют в 2 раза больше человеко-часов, чем 100 тыс., так как появляется экономия за счет объема.

На потребности в рабочей силе могут также влиять изменения в производительности труда, связанные с использованием лучшего оборудования, интенсификацией производства, применением лучших методов контроля за его осуществлением.

**Использование рабочей силы.** Производительность и эффективность могут быть оценены различными методами, но наиболее распространены производственные коэффициенты и индексы. Производственный потенциал должен соотноситься с данными практики так, чтобы уровень фактического исполнения различных групп и уровень кадров были сопоставимы.

**Развитие трудовых ресурсов.** Когда-то работа с кадрами заключалась исключительно в мероприятиях по набору и отбору рабочей силы. Идея состояла в том, что, если вам удалось найти нужных людей, то они смогут выполнить нужную работу. Современные организации, в которых хорошо поставлено дело управления, считают, что набор подходящих людей является всего лишь началом. В то время как большая часть ресурсов организации представлена материальными объектами, стоимость которых со временем снижается посредством амортизации, ценность людских ресурсов с годами может и должна возрастать. Таким образом, как для блага самой организации, так и для личного блага служащих своей организации, руководство должно постоянно работать над всемерным повышением потенциала кадров.

Успешная программа по развитию кадров способствует созданию рабочей силы, обладающей более высокими способностями и сильной мотивацией к выполнению задач, стоящих перед организацией. Естественно, что это должно вести к росту производительности, а значит, и к увеличению ценности людских ресурсов организации. Если, например, в результате реализации такой программы

производительность труда рабочих на сборке возрастает на 10% без увеличения заводской стоимости изделий, то доход на капитал, вложенный организацией в развитие людских ресурсов, гораздо выше этого показателя.

Для развития потенциала рабочей силы используется ряд методов: профессиональная ориентация, адаптация в коллективе, оценка производственной деятельности, система вознаграждений, профессиональная подготовка и обучение, продвижение по службе.

*Профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе.* Первым шагом к тому, чтобы сделать труд работника как можно более производительным, является профессиональная ориентация и социальная адаптация в коллективе. Если руководство заинтересовано в успехе работника на новом рабочем месте, оно должно всегда помнить, что организация - это общественная система, а каждый работник - это личность. Когда новый человек приходит в организацию, он приносит с собой ранее приобретенные опыт и взгляды, которые могут вписаться или не вписаться в новые рамки. Если, например, последний босс нового работника был человеком властным и предпочитал общаться только путем переписки, работник будет считать, что ему лучше послать бумагу, чем просто поднять телефонную трубку, хотя его новый босс в действительности предпочитает устное общение.

Во время этого периода приспособления у человека через социальную адаптацию к организации (социализацию - organizational socialization) вырабатывается новое отношение к работе. Э.Шейн определяет социальную адаптацию<sup>9</sup> как "процесс познания нитей власти, процесс постижения доктрин, принятых в организации, процесс обучения осознания того, что является важным в этой организации или ее подразделениях".

Организации используют целый ряд способов, как официальных, так и неофициальных, для того, чтобы ввести человека в свое общество. Формально, во время найма на работу организация дает человеку информацию о себе с тем, чтобы ожидания кандидата были реалистичными. За этим обычно идет обучение специальным трудовым навыкам и собеседование на тему, что считается эффективной работой. Правила, процедуры и наставления со стороны старших по должности представляют собой дополнительные формальные методы адаптации работников в коллективе организации. Некоторые организации, такие, как IBM, "Tandem Computers", "Pack Bell", "3M", разработали официальные программы для воспитания нужной им корпоративной культуры в своих организациях. В этих программах указывается, что ждет организация от своих служащих, чтобы все они, независимо от своего положения или должности, вели себя соответственно имиджу корпорации.

В ходе неофициального общения, как отмечалось выше, новые работники узнают неписанные правила организации, кто обладает реальной властью, каковы реальные шансы на продвижение по службе и рост вознаграждения, какой уровень производительности считают достаточным коллеги по работе. Нормы, отношение к работе и ценности, принятые в неформальных группах, могут работать либо в поддержку, либо против официальных целей и установок организации.

## **2.5. Подготовка кадров**

Политика подготовки кадров на предприятии сводится к обеспечению всех рабочих мест квалифицированными работниками в соответствии со сложностью выполняемых работ. При этом необходимо учитывать не только меняющиеся

---

<sup>9</sup> **Адаптация социальная** – процесс взаимодействия личности или социальной группы с социальной средой; включает усвоение норм и ценностей среды в процессе социализации, а также изменение, преобразование среды в соответствии с новыми условиями и целями деятельности.

объемы производства, но и естественный оборот рабочей силы (выход на пенсию, уход в армию, в декретный отпуск) и связанное с этим требование преемственности, необходимость передачи опыта, традиций, приемов работы и организации труда.

Вообще обучение требуется в случаях, которые можно сгруппировать следующим образом:

1. Когда человек только поступает на работу в организацию (любой инструктаж, в том числе по технике безопасности и противопожарной безопасности, уже может считаться обучением, требующим затрат времени и средств).

2. Когда работающего назначают на новую должность (специфика должности, уровня управления, новых взаимоотношений, возможно - коллектива, нового подразделения и т.д.).

3. Когда сотруднику поручают новую работу (новые технологии и новое оборудование требуют предварительного изучения).

4. Когда проверка (результат аттестации) установит, что у работника не хватает определенных навыков для эффективного выполнения своей работы.

Источником пополнения квалифицированных кадров предприятия могут служить не только государственные и коммерческие высшие и средние специальные учебные заведения и профессионально-технические училища, но и учебные заведения, находящиеся в ведении и на балансе самой фирмы, а также отраслевые институты повышения квалификации и различные курсы: подготовки молодых рабочих, повышения квалификации специалистов, школы резерва руководящего состава.

При организации подготовки кадров на предприятии особое внимание уделяется разработке учебных программ, ориентируемых на различные формы обучения (с отрывом или без отрыва от производства), профили обучаемых и на разные сроки обучения (от 1-2 недель до нескольких месяцев), подбору преподавательского состава, а также формам и процедурам аттестации прошедших обучение.

Существует ряд общих требований к программам обучения. Они сводятся к следующему.

1. Для обучения нужна мотивация. Обучаемый должен ясно представлять, что в результате обучения он приобретает. Он должен понимать цели программы, каким образом обучение повысит его производительность и тем самым его собственное удовлетворение своей работой.

2. Благоприятный климат (его создает руководство): поддержка руководства, понимающего необходимость отвлечения работников в случае обучения "без отрыва от производства", активное участие в учебном процессе; доброжелательность преподавательского состава, внедряющего активные формы обучения; создание определенной физической среды (специально оборудованные помещения).

3. Разбивка процесса обучения на этапы (для облегчения усвояемости учебного материала и организации контроля знаний и умений): обучаемые должны отработать на практике навыки, приобретенные на каждом этапе обучения, и уже только затем двигаться дальше.

4. Наличие обратной связи (необходимость оценки результатов обучения и качества обучения). Это может быть либо система зачетов с оценкой, либо экзамены, либо компьютерное тестирование.

Основными формами подготовки персонала являются лекции, практические занятия (семинары, дискуссии, круглые столы), разбор конкретных деловых ситуаций, самообразовательное чтение специальной литературы, деловые игры, ролевой тренинг, ротация по службе.

**Подготовка руководящих кадров.** Подготовка сводится к развитию навыков и умений, необходимых служащим для эффективного выполнения своих

должностных обязанностей или производственных заданий в будущем. На практике систематические программы подготовки наиболее часто используют для того, чтобы готовить руководителей к продвижению по службе. Для успешной подготовки руководящих кадров, как и для обучения вообще, нужны тщательный анализ и планирование.

Посредством оценки результатов деятельности организация прежде всего должна определить способности своих менеджеров. Затем, на основе анализа содержания работы, руководство должно установить, какие способности и навыки требуются для выполнения обязанностей на всех линейных и штабных должностях в организации. Это позволяет организации выяснить, кто из руководителей обладает наиболее подходящей квалификацией для занятия тех или иных должностей, а кто нуждается в обучении и переподготовке. Решив все эти вопросы, руководство может разработать график подготовки конкретных лиц, намечаемых к возможному продвижению по службе или переводу на другие должности.

*Подготовка руководящих кадров и мотивация.* Подготовка руководящих кадров в основном ведется для того, чтобы руководящие работники овладели умениями и навыками, требующимися для реализации целей организации. Другим соображением, неотделимым от предыдущего, является необходимость удовлетворения потребностей более высокого уровня: профессионального роста, успеха, испытания своих сил. К сожалению, многие организации не предоставляют достаточных возможностей для удовлетворения таких потребностей путем повышения ответственности и продвижения по службе. Исследования показали, что выпускники министерских курсов обучения бизнесу отмечали большое расхождение между их личными ожиданиями на рост и продвижение по службе и тем, что им смогли предоставить в действительности. Если эти ожидания имеют для человека большое значение, то он обычно увольняется с такой работы. Нет необходимости говорить о нежелательности текучести управленческих кадров в силу высокой стоимости их найма и адаптации в организации. Замена такого служащего может обходиться в несколько его месячных окладов.

*Методы подготовки управленческих кадров.* Подготовка управленческих кадров может проводиться путем организации лекций, дискуссий в составе небольших групп, разбора конкретных деловых ситуаций, чтения литературы, деловых игр и ролевого тренинга. Вариантами этих методов являются организуемые ежегодно курсы и семинары по проблемам управления. Другим широко применяемым методом является ротация по службе. Перемещая руководителя низового звена из отдела в отдел на срок от трех месяцев до одного года, организация знакомит его со многими сторонами деятельности. В результате молодой менеджер познает разнообразные проблемы различных отделов, уясняет необходимость координации, неформальную организацию и взаимосвязь между целями различных подразделений. Такие знания жизненно необходимы и для успешной работы на более высоких должностях, но особенно полезны для руководителей низших уровней управленческой иерархии.

Японские организации прибегают к ротации гораздо чаще, чем американские. Профессор У.Оучи, автор бестселлера "Теория Z", пишет: "В Японии фактически каждый отдел располагает кадрами, которые знают людей, проблемы и практику работы любой части организаций. Когда требуется что-то скоординировать, обе стороны могут понять друг друга и прийти к сотрудничеству. Может быть, наиболее важным является тот факт, что каждый работник знает, что в течение всей своей карьеры он будет переходить из одних подразделений фирмы в другие, даже расположенные в разных географических местах. Кроме того, во многих японских фирмах ротация в течение всей трудовой жизни распространяется на всех ее служащих. Инженер-электрик с проектирования схем может быть направлен на производство или на сборку, техники каждый год могут переходить на новые

станки или в другие подразделения, руководителей можно перемещать по всем отраслям бизнеса. Когда люди работают все время по одной специальности, у них возникает тенденция к формированию локальных целей, связанных только с этой специальностью, а не с будущим всей фирмы, у них нет тех знаний людей и проблем, которые позволили бы им оказывать эффективную помощь другим специалистам внутри своей организации”.

Другим важным приемом является подготовка руководящих кадров в процессе их работы. Некоторые фирмы поручают новым руководителям столь тривиальную работу, что они разочаровываются в ней. “Сознавая эту проблему, отдельные компании, такие как АТТ, “Procter and Gamble”, “Ford”, разработали программы, в соответствии с которыми перспективным новым руководителям с самого начала поручают достаточно ответственную работу, являющуюся испытанием их способностей, но, предположительно, приходящуюся им по силам. Обычно в начале такое назначение связано с ответственной оперативной деятельностью, а примерно через год предусматривает руководство постоянным подразделением”.

В одном из исследований была установлена тесная связь между уровнем требований в процессе обучения новых менеджеров и их последующим продвижением по службе. Те лица, перед которыми с самого начала ставились более трудные задачи, выработали в себе более высокие рабочие качества и оказались лучше подготовленными к будущим задачам, чем те, которым давались менее сложные задания. Первая группа менеджеров и по службе продвигалась тоже быстрее.

**Управление продвижением по службе.** В развитие программ по подготовке руководящих кадров в начале 70-х годов многие компании и консультационные фирмы разработали программы по управлению карьерой, т.е. продвижением по службе. Один из авторов определяет понятие **управления карьерой** как официальную программу продвижения работников по службе, которая помогала бы раскрывать все свои способности и применять их наилучшим, с точки зрения организации, образом. Программы управления продвижением по службе помогают организациям использовать способности своих работников в полной мере, а самим работникам дают возможность наиболее полно применить свои способности.

Официальная программа управления продвижением по службе дает людям возможность воспринимать их работу в организации как “серию перемещений по различным должностям, способствующую развитию как организации, так и личности”. Это имеет большое значение, поскольку исследования говорят о том, что люди обычно относятся к своей карьере достаточно пассивно. Они склонны к тому, чтобы важные решения об их карьере инициировались бы другими людьми, а не их собственными интересами, потребностями и целями. По мнению авторов публикаций и исследователей, работающих в этой области, результатом программ продвижения по службе является большая преданность интересам организации, повышение мотивации, производительности труда, уменьшение текучести кадров и более полное использование способностей работников.

Российские предприятия практикуют так называемые “школы резерва” - систему лекций и семинаров, призванных подготовить кандидатов на новые руководящие должности. По результатам обучения и тестирования кандидаты зачисляются в резерв, и при необходимости (при открытии вакансии вследствие выхода на пенсию или смерти старого руководителя, при формировании нового подразделения) из нескольких кандидатур выбирается новый менеджер.

**Женщины - резерв управленческих кадров.** Многие организации создали программы по подготовке руководящих кадров и продвижению их по службе, нацеленные на привлечение женщин в качестве источника пополнения управленческих кадров. В США в 1950 г. женщины составляли около 29,6%

занятого населения и занимали приблизительно 13,8% руководящих и административных должностей. Доля женщин в 1979 г. составила 40% всех работающих и 24,6% руководящих должностей. Однако в настоящее время женщины в основном занимают должности в среднем и низшем звене управления. Как говорит профессор У.Френч, “основные причины такого непропорционального представительства женщин среди руководителей имеют глубокие корни в нашей культуре и выражаются в целом ряде предрассудков, сложившихся у мужчин-руководителей по отношению к женщинам”. К таким предрассудкам относятся, например, следующие предположения: 1) женщины, выходя замуж, покидают работу, 2) женщины не будут работать, пока у них маленькие дети; 3) женщины неуютно чувствуют себя в мире мужчин, а когда они в него попадают, то мужчины начинают ощущать неудобства; 4) женщины - ненадежные работники, они слишком эмоциональны и могут сорваться в кризисной ситуации; 5) женщин-руководителей нельзя перевести в другой город, если их мужья имеют аналогичную или лучшую работу.

В большей своей части приведенные заявления основаны на старых предрассудках и дезинформации мужчин. Последние исследования прямо отвергают их или ставят под вопрос. Исследование, проведенное среди мужчин и женщин-руководителей предприятий розничной торговли, не показало значительного различия в таких стимулах труда, как престиж, чувство ответственности, зарплата, рост по службе, чувство удовлетворения. Еще одно исследование, охватившее 1000 руководителей-мужчин и 1000 руководителей-женщин, показало, что в принципе нет никаких особых различий в том, как они руководят. К установленным различиям относилось то, что женщины больше поддаются мотивации к работе, а мужчины более открыты и откровенны со своими коллегами.

Некоторые из программ, направленных на увеличение доли женщин-менеджеров и повышение эффективности их работы, предусматривают: 1) развитие должного понимания специфики поведения лиц обоего пола на рабочем месте; 2) оказание помощи женщинам в осознании некоторых психологических и социально-этических барьеров на пути к исполнению руководящих ролей; 3) обучение прямому и твердому стилю общения с мужчинами и женщинами; 4) обучение методам создания “сети поддержки” и развития основы власти в организации; 5) участие в традиционных программах подготовки административно-управленческих кадров.

## **2.6. Политика оплаты труда**

В области политики оплаты труда руководство предприятия должно разрабатывать гибкие схемы оплаты труда для всех категорий работающих, а также схемы премирования. Основные вопросы, на которые отвечают эти схемы: “За что мы получаем заработную плату?” - количество выпущенной продукции (сдельная система оплаты труда по тарифным сеткам с учетом квалификации работника) и отработанное время (повременная, “окладная” система); “За что мы получаем премию?” - перевыполнение плана, экономия ресурсов, повышенное качество продукции (труда). Естественно, что сдельная система устанавливается при производстве массовой продукции, повременная система целесообразна там, где важно качество, а не рост объема выпуска.

А.Хоскинг считает, что политика компании в области оплаты труда должна преследовать две главные цели: во-первых, обеспечить соответствующий уровень оплаты, чтобы облегчить наем рабочей силы и поддержание оптимальной структуры работников, во-вторых, побуждать людей к карьере внутри компании, обеспечивая соответствующую оплату за дополнительную ответственность и



совершенствование навыков. Достижение этих целей включает следующие важные моменты:

- доступность требуемого типа навыков на рынке труда;
- воздействие высокого уровня налогообложения, стремящегося к нивелированию различий, что не стимулирует развитие кадров;
- различные условия найма и база для определения заработной платы.

Жалование (оклад) имеет тенденцию к возрастанию, тогда как заработная плата определяется коллективным договором и правительственным контролем. Эффект этого проявляется в том, что получатели зарплаты в большей степени стремятся к эффективной работе для улучшения собственных условий жизни, чем получатели жалования.

Национальные соглашения о зарплате не всегда решают проблемы отдельных фирм. Такие соглашения могут оговаривать минимальный уровень зарплаты для какой-либо категории работников и не определяют его максимум. Фактический уровень является делом самой компании исходя из местных условий.

Увеличение зарплаты для небольшой группы работников или даже нескольким работникам как награда за хорошее исполнение вызовет цепную реакцию внутри организации, поскольку сложившееся равновесие будет нарушено. Все другие группы работников будут добиваться повышения своей зарплаты не за счет увеличения выпуска продукции, а за счет пропорционального увеличения их зарплаты. При этом уровень оплаты в компании будет выше, чем в сопоставимых фирмах, что приведет к негативной реакции профсоюзов. Таким образом, небольшое повышение в отдельных компаниях может привести к спросу на повышение в национальном масштабе. Такую ситуацию можно избежать, если обсуждать намечаемое повышение со всеми заинтересованными сторонами, включая представителей профсоюзов.

Субъектом политики в области оплаты труда является высшее руководство. На практике за нее отвечает управляющий кадрами, но это не означает освобождения других членов руководства от доведения до рабочих политики компании. Более того, все менеджеры несут обязанности по управлению кадрами.

\* \* \*

Как известно, на рост производительности труда оказывают доминирующее влияние, наравне с дополнительными льготами и качеством жизни рабочих, традиционные факторы мотивации в организациях — оплата труда и продвижение по службе. Для того чтобы обеспечить стабильный рост производительности, руководство должно четко связать заработную плату и продвижение по службе с показателями производительности труда, а не с разовым выпуском продукции.

Это требует последовательного осуществления такого принципа на всех уровнях организации. Необходимо создать объективные оценки производительности и средства контроля степени соответствия производительности установленным меркам как основы для принятия решений о поощрениях. Руководству необходимо создать такую систему вознаграждений, которая не подрывала бы перспективные усилия на обеспечение производительности при краткосрочных негативных результатах. Особенно это относится к вознаграждениям высшего эшелона управления. Экономист Л.Туроу говорит: “Кто из высших администраторов будет смотреть в перспективу, если это ведет к уменьшению его собственного дохода? Только святой. Но святых ведь очень немного”. Ниже рассмотрена необходимость увязки оплаты труда руководящих работников с ростом эффективности производства в длительной перспективе.

Дж.Риггз и Х.Феликс<sup>10</sup>, рассматривая зависимость зарплаты руководства от производительности, пишут, что одна из проблем, которую должны разрешить большинство американских организаций для обеспечения устойчивого и длительного роста производительности, заключается в том, что пакет вознаграждений руководителей высшего ранга обычно стимулирует их стремление к достижению немедленных, ближайших результатов. Для исправления этой тенденции предлагаются следующие возможные меры.

Отменить премиальную систему, платить только зарплату с учетом квалификации руководителя, оставив льготы и привилегии, соответствующие занимаемому посту и характеру данной отрасли экономики. Японские и большая часть европейских компаний считают, что никаких специальных премиальных систем для стимулирования работы руководителей высшего ранга не требуется.

Положить в основу системы стимулирования реализацию четко очерченных стратегических целей, в том числе доход компании (с учетом инфляции) в сравнении с доходами родственных компаний, а также ряд критериев по внутреннему развитию компании, таких как внедрение новой продукции, диверсификация деятельности, эффективность производства. Директора компании несут ответственность за определение реалистичных целей деятельности компании, которые должны быть достаточно высокими, чтобы не случилось так, что одна только инфляция уже может гарантировать достижение этих целей.

Положить в основу добавочного вознаграждения уровень доходов фирмы еще в течение нескольких лет после ухода руководителя со своего поста. Альтернативный подход заключается в том, чтобы заключать с руководителями высшего ранга контракты на определенное количество лет после истечения срока контракта. Так, при трехлетнем контракте добавочные вознаграждения будут выплачиваться руководителю в четвертый, пятый и шестой годы, если показатели деятельности фирмы в эти годы будут отвечать условиям, оговоренным в контракте. Теоретически ориентированность премиальных систем на перспективные прибыли позволяет увеличить длительность периода, в рамках которого рассматривается проблема рационального использования ресурсов, а гарантированный срок службы в некоторой степени снимает стремление показать картину видимой активности.

Дж.Риггз и Х.Феликс предлагают изменить условия работы, чтобы содействовать повышению производительности.

Зарплата может действовать как фактор, дестимулирующий развитие производительности труда. Медленная работа часто вознаграждается оплатой сверхурочных. Отделы, допустившие перерасход своей сметы в текущем году, могут надеяться на увеличение сметы на будущий год. Зарплата руководителя строительства небоскреба будет выше, если он наймет больше рабочих, чем ему фактически нужно. Сам факт более крупных затрат времени или долларов не является автоматическим индикатором выполнения большего объема работ, хотя схемы оплаты труда часто исходят именно из этих предположений.

Линия поведения должна заключаться в том, чтобы поощрять то, что способствует росту производительности. Если продукция выходит за ворота в удовлетворительном темпе, но при этом материальные затраты пугающе высоки, не нужно быть гением для того, чтобы сосредоточить внимание на снижении расхода материалов. Но негибкие, жесткие программы стимулирования могут по-прежнему вознаграждать только за более высокий выпуск продукции.

Вознаграждения должны быть увязаны с хорошо понятными действиями. Если добиться этого, то все будет сделано. Например, если рабочий не прогуливал

---

<sup>10</sup> Источник: James L. Riggs and H. Felix, *Productivity by Objectives* (Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1983), pp.98-99.



и не опаздывал на работу в течение месяца, он участвует в ежемесячной лотерее с выигрышами в 100 долл.

Своевременность является решающим фактором при воспитании работников. Награда, будь это похлопывание по плечу или денежная выплата, должна быть выдана как можно скорее после того, как произошло желаемое событие. Чтобы поддержать заинтересованность, награды должны быть достаточно частыми. Важно, чтобы реакция была быстрой.

Размер денежного вознаграждения должен отражать финансовую значимость действия и зарегистрированную степень роста. Небольшие и частые вознаграждения обычно практикуются при реализации улучшений до удовлетворительного уровня. После этого вводится схема усиления, когда награды совпадают либо с пиками активности, либо выплачиваются через случайные промежутки времени. Непериодичность выплат премий разрушает взаимосвязь активной деятельности и времени выплат вознаграждений по фиксированному графику, не дает возможности считать премии как само собой разумеющееся вознаграждение и снижает у работников ощущение чрезмерного контроля.

А вот что пишет об организации выплаты зарплаты К.Татеиси (Татеиси К. Вечный дух предпринимательства. М., 1990), рассматривая систему материальной заинтересованности в фирме "Омрон".

По этой системе выплата премий служащим тесно увязана с прибылями и **прибавочной стоимостью**. Сама же прибавочная стоимость ставится в зависимость от сокращения издержек производства.

При получении прибавочной стоимости весьма существенную роль играет эффективность административной деятельности. Однако, как правило, большинство служащих компании, особенно те, кто непосредственно связан со сбытом продукции и с потребителями, меньше всего склонны ею заниматься. Например, когда дело доходит до процентных ставок на займы, решение принимают администраторы и финансовые работники; рядовым служащим с такими проблемами не справиться. Тем, кто работает на фабриках, нет никакого дела до изменений процентных ставок на капитал, происходящих под влиянием тех или иных экономических факторов. Эти изменения не могут не сказываться на повышении или снижении прибыли, но рабочий, занятый на производстве, убежден, что это вовсе не причина для повышения или снижения его личных доходов.

И все же значительная доля уменьшения производственных расходов зависит от затрат, за которые несут ответственность как раз рабочий на поточной линии и служащий в конторе. Например, никакому администратору, никакому руководителю подразделения не под силу сократить расточительный расход электроэнергии и воды. Иными словами, доходы компании зависят от коллективных усилий всех ее служащих. Понятно, что менеджмент на высшем уровне при всем своем желании не способен эффективно контролировать размеры всех этих издержек. Это могут сделать лишь сами служащие и рабочие. Если такие издержки снижаются, то растут доходы, а следовательно, - премия тем, кто способствовал снижению стоимости товара. В результате возникает глубокая материальная заинтересованность всех работников в сокращении издержек производства.

"Большая зарплата - большая эффективность" - таков девиз менеджмента, пропагандируемого К.Татеиси, который прямо противоположен общепринятой философии, выраженной в словах: "Большая эффективность - большая зарплата". Эта расхожая философия никогда не станет источником рождения трудового энтузиазма. Только модификация девиза: "Большая зарплата - большая эффективность", то есть вначале увеличение зарплаты, а затем - рост эффективности труда, принесет успех делу. Так и поступает фирма "Омрон", что

способствует повышению и морального духа, и ее продуктивности.

Впервые с доктриной “большая зарплата - большая эффективность” К.Татеиси познакомился, прочитав книгу “Секрет высокой зарплаты”, опубликованную в Англии в 20-х годах. В ней излагались выводы пяти инженеров, которые по поручению английского правительства поехали в США для изучения факторов, определявших процветание американской промышленности после Первой мировой войны. Самыми важными из этих факторов была высокая зарплата промышленных рабочих. Это было выгодно бизнесу, так как повышало покупательную способность населения и в то же время обуславливало низкие производственные затраты вследствие внедрения массового производства (так называемая “Детройтская система автоматизации”). Происходило это следующим образом. Производство товаров на основе всесторонней стандартизации давало возможность устанавливать на них низкую цену. Эта огромная товарная масса успешно поглощалась рынком, чему способствовала высокая заработная плата. Все компании получали все большие доходы и прибыли, что давало им возможность проводить новое повышение зарплаты (рис.2.2). Секрет американского процветания - высокая заработная плата. Вот к какому выводу пришли авторы книги.

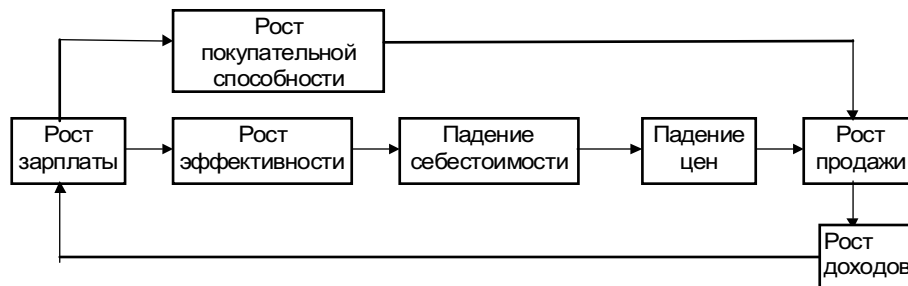


Рис. 2.2 . Взаимосвязь высокой зарплаты и доходов

Излагая опыт внедрения принципа “большая зарплата - большая эффективность” на предприятии “Омрон”, К.Татеиси пишет, что высокий уровень зарплаты предполагает высокий уровень эффективности, иначе наступит крах. Самое важное для определения зарплаты - правильная оценка работы того или иного работника. Если зарплата соотносится со способностями и усердием, то это, несомненно, привлечет на фирму талантливых людей. Но при этом надо учитывать, что в зарплате заложен источник эффективности труда, поэтому она требует всесторонних расчетов и оценок.

Особенно осторожно следует подходить к определению уровня способностей и усердия. Какого-то одного рецепта тут нет. Испробовав немало методов оценки способностей и усердия, К.Татеиси пришел к выводу, что все они весьма условны и точной шкалы выработать невозможно. Тот метод, на котором он в конце концов остановился, заключается в абсолютно точном и объективном определении характера и вложенного труда и в последующей всесторонней и беспристрастной его оценке. Чем более высок уровень объективности и беспристрастности, тем больше это стимулирует талантливых людей к раскрытию их возможностей и способностей. И наоборот, непродуманная уравнилельная система “стричь всех под одну гребенку” отпугивает талантливых людей - они уйдут. Ничего хуже для компании быть не может.

## 2.7. Виды финансовых льгот

Все финансовые льготы, которые практикует руководство предприятия, реализуя кадровую политику, можно дифференцировать следующим образом.

1. Доплаты к основной заработной плате:

- премии;
- индексации в связи с инфляцией;
- участие в прибылях компании (долей прибыли или голосом в управлении поощряются лояльность, трудолюбие, экономность);
- доплаты, учитывающие различие в жизненном уровне (число иждивенцев).

2. Сдельная (дифференцированная сдельная) ставка для отдельных квалифицированных работников, обычно находящихся на повременной оплате.

3. Премии за вспомогательные работы, которые работник по должностной инструкции не обязан выполнять (когда индивидуальные усилия не могут быть оценены количественно даже косвенными методами).

4. Целевая льгота или “скользящая ставка” (при колебании объемов производства размер оплаты определяется средним уровнем ставок при сокращении производства и льготными ставками при его увеличении).

5. Высокая ставка дневной оплаты для отдельных работников на особо ответственных участках работы: рабочим выплачивается максимальная дневная ставка за достижение определенного уровня выпуска продукции.

## 2.8. Структура активных программ социального обеспечения

В области социального обеспечения на предприятии может разрабатываться и осуществляться целый спектр программ, призванных сохранить здоровье работающих, создать хорошие условия труда и отдыха, улучшить моральный климат в коллективе.

Вопросы питания могут решаться достаточно разнообразно, начиная от организации столовой-самообслуживания с расширенным ассортиментом блюд и различными видами меню, буфетами у каждого цеха, до развоза кулинарных изделий по рабочим местам и договора с предприятием общественного питания об абонементном обслуживании сотрудников предприятия.

Многие предприятия разрабатывают программы “Здоровье”, включающие как бесплатные периодические профосмотры по договору с медицинским учреждением, так и строительство собственных оздоровительных учреждений (поликлиник, профилакториев) или оборудование отдельных специализированных врачебных кабинетов (медпунктов), а также комнат психологической разгрузки. Кроме того, такие программы могут предусматривать премии для сотрудников, не болевших или воздержавшихся от курения в течение года.

Тесно связаны с программой “Здоровье” вопросы спорта и общественных занятий, когда руководство предприятия оборудует собственный спортивный зал или просто закупает спортивный инвентарь, а также арендует время пользования кортами, бассейнами, стадионами для регулярных занятий своих сотрудников. Для улучшения психологического климата в коллективе (и поддержания имиджа фирмы) поощряются занятия спортом в составе команд, участие в художественной самодеятельности и другие проявления общественной активности работников.

Что касается организации отдыха, то, в зависимости от возможностей предприятия, сотрудникам могут предлагаться льготные путевки в санатории, дома отдыха и собственные турбазы и т.д. Практикуются так называемые “творческие отпуска”, предусматривающие совмещение работы с отдыхом вне стен фирмы, а также так называемый “интенсив-туризм” - оплата предприятием зарубежного тура в качестве поощрения за хорошую работу.

Не на последнем месте в списке социальных программ стоит обеспечение работников фирмы жильем. Здесь может быть предусмотрено не только строительство домов и долевое участие в городском строительстве, но и оплата жилья приглашаемым из другого города специалистам, либо покупка им квартиры (предоставление рассрочки выплаты), а также льготы ветеранам предприятия.

О ветеранах следует сказать отдельно, ибо Закон о пенсиях в нашей стране претерпевает значительные изменения, возможности городских администраций скорректировать жизненный уровень пенсионеров в условиях переходной экономики весьма различны. В связи с этим повышается роль негосударственных пенсионных фондов, в том числе формирующихся на предприятиях. Принципы формирования таких фондов и алгоритм их создания, а также степень и мера участия работников фирмы могут быть различны, однако не вызывает сомнения, что пенсия, получаемая от предприятия, должна составлять значительную долю дохода пенсионера.

К социальному обеспечению необходимо отнести также и поощрение повышения квалификации и получение работниками предприятия дополнительного образования. Это выражается, как правило, в сокращенном рабочем дне во время учебы и в дополнительных отпусках во время сдачи экзаменов.

Некоторые фирмы позволяют себе оплачивать дошкольное воспитание и начальное образование детей отдельных категорий своих работников. Строительство и содержание собственных дошкольных учреждений также имеет место.

Необходимо отметить, что различные направления социальной политики предприятия имеют разные источники: себестоимость (охрана труда и техника безопасности, медицинское и социальное страхование, общие мероприятия оздоровительного характера и т.д.) и прибыль, остающаяся в распоряжении предприятия (затраты на социальные нужды капитального характера).

## **2.9. Отбор кадров**

На этом этапе при управлении планированием кадров руководство отбирает наиболее подходящих кандидатов из резерва, созданного в ходе набора. В большинстве случаев выбирать следует не человека, имеющего оптимальную квалификацию для выполнения фактической работы на занимаемой должности, а кандидата, который представляется наиболее подходящим для продвижения по службе. Объективное решение о выборе, в зависимости от обстоятельств, может основываться на образовании кандидата, уровне его профессиональных навыков, опыте предшествующей работы, личных качествах. Если должность относится к разряду таких, где определяющим фактором являются технические знания (например, научный работник), то наиболее важное значение, видимо, будут иметь образование и предшествующая научная деятельность. Для руководящих должностей, особенно более высокого уровня, главное значение имеют навыки налаживания межрегиональных отношений, а также совместимость кандидата с вышестоящими начальниками и с его подчиненными. Эффективный отбор кадров представляет собой одну из форм предварительного контроля качества человеческих ресурсов.

К трем наиболее широко применяемым методам сбора информации, требующейся для принятия решения при отборе, относятся испытания, собеседования и тестирование в центрах оценки.

*Испытания.* Поведенческие науки разработали много видов различных испытаний, которые помогают предсказать, насколько эффективно сможет кандидат выполнять конкретную работу. Один из видов отборочных испытаний предусматривает измерение способности выполнения задач, связанных с

предполагаемой работой. В качестве примера можно привести машинопись или стенографию, демонстрацию умения работать на станке, демонстрацию речевых способностей с помощью устных сообщений или письменных работ. Другой вид испытаний предусматривает оценку психологических характеристик, таких как уровень интеллекта, заинтересованность, энергичность, откровенность, уверенность в себе, эмоциональная устойчивость и внимание к деталям. Чтобы такие испытания были полезными для отбора кандидатов, требуется значимая корреляция между высокими оценками, набираемыми в ходе испытаний, и фактическими показателями работы. Руководство должно дать оценку своим испытаниям и определить, действительно ли люди, хорошо справляющиеся с испытаниями, оказываются более эффективными работниками, чем те, которые набирают меньшее количество баллов.

Бланки заявлений, хотя они и не относятся к истинным средствам определения способностей или психологических характеристик, тоже успешно применяются для сравнительной оценки уровня квалификации. Так, например, конкретные сведения, которые требуется указать в бланке заявления о стаже предыдущей работы, зарплате, характере образования и оконченом учебном заведении, хобби и т.д., тоже можно использовать для отбора кандидатов, если такие биографические данные помогают отличить более эффективных от менее эффективных служащих, уже работающих в данной организации.

Несоблюдение принципов проведения испытаний, установленных федеральной комиссией по соблюдению равенства возможностей при трудоустройстве, может привести к возбуждению судебного иска со стороны работника, который может обвинить организацию в дискриминационной практике при наборе персонала. Аналогичные требования распространяются и на формы заявлений, используемых при отборе.

*Тестирование в центрах оценки.* Центры оценки впервые были созданы во время Второй мировой войны для отбора и оценки агентов для секретной службы. АТТ была первой частной компанией, использовавшей центр для отбора руководящих кадров и коммерческих работников. Сегодня многие крупные фирмы, такие как "D.S.Penny", "General Electric", IBM, используют их в основном для отбора кандидатов на повышение.

В центрах оценивают способность к выполнению связанных с работой задач методами моделирования. Один из тестов, так называемое упражнение "в корзине для бумаг", ставит кандидата в роль управляющего гипотетической компанией. В течение трех часов он должен принимать решения - как отвечать на письма, памятные записки, как реагировать на различную информацию. Он должен принимать решения, общаться в письменной форме с подчиненными, наделять полномочиями, проводить совещания, устанавливать приоритеты и т.д. Другим тестом является имитация собрания организации без председательствующего. Кандидатов оценивают по таким характеристикам, как умение выступать, настойчивость, навыки межличностных отношений. К прочим тестам отборочных центров относятся: устные доклады группе слушателей, исполнение определенной роли, психологические тесты, тесты по определению уровня интеллекта, официальные интервью.

*Собеседования.* Собеседования до сих пор являются наиболее широко применяемым методом отбора кадров. Даже работников неуправленческого состава редко принимают на работу без хотя бы одного собеседования. Подбор руководителя высокого ранга может потребовать десятков собеседований, занимающих несколько месяцев. Вместе с тем, исследования выявили целый ряд проблем, снижающих эффективность собеседований как инструмента отбора кадров.

Основа этих проблем имеет эмоциональный и психологический характер. Так, например, существует тенденция принятия решения о кандидате на основе

первого впечатления, без учета сказанного в остальной части собеседования. Другая проблема заключается в тенденции оценивать кандидата в сравнении с лицом, с которым проводилось собеседование непосредственно перед этим. Если предыдущий собеседник выглядел особенно плохо, то последующий посредственный кандидат будет выглядеть хорошо или даже очень хорошо. Есть у проводящих интервью и такая тенденция, как оценка более благоприятно тех кандидатов, внешний вид, социальное положение и манеры которых в большей мере напоминают их собственные.

Джон и Мэри Майнеры говорят: “Если интервьюер хорошо знает ту работу, по которой ведется собеседование, и знает, какие люди могут преуспеть в ней, то он будет более объективен и получаемые результаты будут лучше”.

Некоторые общие рекомендации эффективного проведения собеседования сводятся к следующему:

1. Установите взаимопонимание с кандидатом и дайте возможность ему или ей чувствовать себя свободно.
2. В ходе всего собеседования концентрируйте внимание на требованиях к работе.
3. Не оценивайте кандидата по первому впечатлению. Подождите, пока не получите всю информацию.
4. Подготовьте комплект структурированных вопросов, которые будут задаваться всем кандидатам. Будьте вместе с тем достаточно гибки, чтобы исследовать и другие возникающие вопросы.

## 2.10. Оценка работы: методы, проблемы

**Методы оценки работы.** *Ранжирование*<sup>11</sup> работ — это простейшая форма оценки работы. Каждая работа оценивается по ее относительной важности для компании. Рассматриваются необходимые обязанности, ответственность и квалификация, и затем работы группируются по приблизительному соотношению сложности или ценности. Степень ранжирования определяется потребностями организации.

*Классификация работ.* Этот метод похож на предыдущий и отличается только последовательностью: сначала определяются степень и уровни зарплаты, а затем подробно рассматривается сама работа.

*Система баллов.* Работа разбивается на составляющие факторы (обучение, наблюдение и т.д.), каждый из которых “взвешивается”. Ценность работы определяется суммированием всех оценок по каждому фактору. Этот метод сложно применять из-за широкого набора составляющих факторов и различной их значимости.

*Время бесконтрольности.* Этот метод связан с продолжительностью времени, в течение которого работник может оставаться без наблюдения. Особенно применим для сферы управления.

**Проблемы.** Основными проблемами оценки работы являются:

- определение используемых критериев;
- “взвешивание” каждого фактора;
- ограничение числа разрядов и категорий для улучшения управляемости;
- воздействие обучения;
- возможность негибкости градаций;
- предвзятость оценщика (обычно это удается избежать благодаря созданию комиссии по оценке);
- необходимое время и затраты (такая оценка работы применяется, главным образом, в крупных компаниях с числом занятых более 5 тыс.чел.);

---

<sup>11</sup> Ранжир (от нем. Rangierung — распределение по порядку), построение в шеренге по росту.



– сложность принятия результатов оценки самими работниками.

Для многих крупных компаний оценка работы важна в целях предотвращения многочисленных жалоб в отношении зарплаты со стороны работников.

Если при оценке работы станочников или других рабочих специальностей принимаются такие критерии, как сложность (трудоемкость) работы, соответствие ей квалификации рабочего и результаты работы (прерогатива отдела технического контроля), то оценить работу инженерно-технических работников (ИТР) или служащих неизмеримо труднее, и здесь, при отсутствии нормативов (стандартов), оценить служебную деятельность и ее результаты под силу часто не одному непосредственному начальнику, а особой квалификационной (аттестационной) комиссии, которая и вырабатывает соответствующие критерии оценки. Периодичность переаттестации ИТР и служащих на различных предприятиях может составлять 2-5 лет.

**Подводные камни оценки служебной деятельности** [по Ю. Надольскому (см. *“Кроссворды для руководителя”*. Сост. И.В.Липсиц. М., 1992)].

Правильная оценка квалификации, трудовых достижений и социальной активности каждого работника становится в наше время все более важной задачей руководителя. Для каждого трудящегося получение такой оценки — доказательство того, что руководство заинтересовано в его работе и в нем самом, что его ценят и уважают, наконец, что он может рассчитывать на повышение по службе с появлением вакансии.

Оценка служебной деятельности — важное средство воспитания. Однако эту роль она может играть только в том случае, если будет достаточно объективной. Между тем правильно оценить служебную деятельность чрезвычайно трудно. Участники представительной международной конференции по вопросам оценки трудовой деятельности, прошедшей в Амстердаме в 1972 г., единодушно пришли к выводу, что, хотя различные системы оценок применяются многими фирмами уже 30-40 лет, до сих пор нельзя считать решенными даже самые основные, связанные с этим проблемы. Нет единодушия, например, в вопросе о том, какие личные черты характера работников должны оцениваться при анализе их деятельности. Нередко руководителям предлагают оценить такие черты сотрудников, как интерес к труду, инициативность, внимательность, такт, лояльность, умение приспосабливаться к меняющимся условиям труда, трудолюбие и даже... внешний вид. Конечно, никаких объективных критериев тут быть не может, и, следовательно, в оценках начинает господствовать субъективизм.

Дело осложняется тем, что вообще нельзя установить критерии оценки раз и навсегда. Их надо устанавливать с учетом конкретных исторических условий. Например, в Польше после Второй мировой войны, когда главным было восстановление разрушенного народного хозяйства и ликвидация безработицы, руководители больше всего ценили в своих подчиненных строгое соблюдение трудовой дисциплины, умение любой ценой “давать план”, а также быстрое, механическое исполнение всех приказаний начальства. Сейчас, в условиях научно-технической революции, эти критерии устарели и на первое место выдвинулись другие: инициативность, предприимчивость, интеллект.

Единственный пункт, в котором мнения всех участников Амстердамской конференции совпадали: абсолютно объективная оценка служебной деятельности - фикция. Создание таких систем оценки, которые позволяли бы полностью избежать субъективизма, как показывает опыт, настолько сложно и дорого, что перестает быть эффективным. Куда более плодотворен другой путь — установить, какие ошибки чаще всего допускаются при оценке служебной деятельности, и помочь руководящим работникам избежать их, тем самым повысив объективность оценок.

Накопленный к настоящему времени опыт позволяет четко определить

некоторые из наиболее грозных “подводных камней”, которые подстерегают руководителя на пути к объективной оценке служебной деятельности своего подчиненного. О них мы и хотим рассказать.

**“Эхо”.** Это одна из самых частых ошибок, и связана она с неправомерным обобщением отдельных черт характера оцениваемого сотрудника. Например, если он обладает в какой-то области труда большими способностями, то ему нередко приписывают и другие положительные черты, такие, как трудолюбие и дисциплинированность, которыми он на самом деле, может быть, и не обладает.

**“Проекция”.** Суть этой ошибки состоит в том, что оцениваемому приписываются чувства или мысли оценивающего. Например, карьерист на руководящей должности всегда будет искать у своих подчиненных черты карьеризма. Пытаясь найти претендента на собственное место, он будет подозрительно анализировать каждое слово и каждый взгляд своих подчиненных и находить в них тот смысл, который подчиненные и не думали вкладывать.

**“Атрибуция”.** При атрибуции руководитель подсознательно приписывает оцениваемому сотруднику способности или черты, которые он когда-то подметил у другого человека, напоминающего ему этого сотрудника.

**“Ожидание”.** Во многом субъективизм оценивающего зависит от того, оправдывает ли сотрудник ожидания своего руководителя. Например, многие руководители стремятся всегда иметь под рукой сотрудника, который “все может сделать”. Ему обычно поручаются самые сложные задания, его бросают на ликвидацию “прорыва”, образовавшегося по вине других. Поэтому его репутация, а значит и оценка, которую ему выставляет руководитель, обычно высока. Но, к сожалению, только до тех пор, пока такому сотруднику не будет дано невыполнимое поручение. В таких случаях руководитель, рассерженный тем, что его ожидания не оправдались, нередко совершенно несправедливо занижает оценку своему бывшему любимцу, хотя тот по-прежнему остается хорошим сотрудником.

**Вера в “первый взгляд”.** Повсеместно среди руководящих работников бытует убеждение, что первое впечатление — самое верное. Как показали специальные исследования, это ведет к тому, что многие годы руководитель рассматривает своего подчиненного сквозь призму первого впечатления, односторонне преломляющую все поступки этого сотрудника. К сожалению, первое впечатление чаще всего бывает ошибочным, поскольку опирается не на проникновение в характер нового знакомого, а на наши собственные подсознательные ожидания и слабости. Люди симпатичные и приятные в общении часто кажутся нам умнее и интеллигентнее тех, кто этими чертами не обладает.

**Избирательность восприятия.** Человеческая психика устроена так, что наш разум просто не может замечать и запоминать все. Подсознательно в мозгу идет отбор поступающей извне информации, в результате которого мы замечаем, осмысливаем и запоминаем только те явления, которые имеют для нас наибольшее значение или к восприятию которых мы наиболее подготовлены.

Поэтому руководитель часто замечает в оцениваемом сотруднике только то, что укладывается в уже сформировавшийся у него стереотип. Любой из нас, порывшись в памяти, без труда вспомнит, что у неприятного нам сотрудника мы замечали только отрицательные черты и не могли ни за что определить, что же в нем было хорошего.

**Предубеждение против ветеранов.** Исследования ученых показали, что в оценке служебной деятельности четко прослеживается определенная тенденция — чем дольше сотрудник работает на одном и том же месте, тем ниже его оценка. Причин тому, как удалось установить, немало. В первую очередь тут играет свою роль ожидание, что с годами данный сотрудник будет делать свою работу быстрее и лучше. Если этого не происходит, то разочарованный шеф начинает понижать оценку работы этого сотрудника, хотя тот работает ничуть не



хуже, чем раньше.

Нередко причиной понижения оценки бывает раздражение шефа тем, что “ветеран” без особого энтузиазма встречает то новое, что появляется в работе и жизни организации. Такое его поведение вполне понятно — за многие годы он привык к определенному порядку и стилю работы и ему куда труднее перестроиться, чем начинающим сотрудникам. Это беда “ветеранов”, но не вина, и занижать оценку их деятельности только по этой причине совершенно не справедливо.

**Морализаторство.** Одна из самых частых ошибок руководителей – попытка решать проблему в аспекте “что надо и чего не надо было делать”. В этих случаях суд заменяет анализ и начинается бесцельное разбирательство: кто за что отвечал и теперь должен быть наказан. Такой подход в корне неверен. Прекрасно, когда подчиненный вам сотрудник имеет возможность выбрать из двух хороших решений лучшее. А ведь куда чаще оба возможных варианта решения плохи, но что-то делать все равно надо.

Конечно, мы далеко не исчерпали всего списка наиболее типичных ошибок, допускаемых руководителями при определении оценок служебной деятельности своих подчиненных, которые приводят к субъективности подобных оценок. Но мы надеемся, что устранение хотя бы вышеперечисленных ошибок уже поможет вам куда более объективно взглянуть на своих сотрудников и трезво оценить их реальные достоинства и недостатки.

## **2.11. Текучесть кадров**

Текучесть кадров - та негативная функция, которую потенциально несет в себе любой работник. Отрицательное влияние текучести проявляется в том, что, с одной стороны, она больно ударяет по экономике фирмы, а с другой - свидетельствует о недостатках работы с кадрами.

Влияние текучести на экономику предприятия выражается в росте расходов на оргнабор новых сотрудников, на обучение вновь принятых работников, в снижении производительности труда и росте брака, аварий, поломок в период адаптации новичков.

Что побуждает сотрудника увольняться “по собственному желанию” в отличие от прекращения найма по инициативе предприятия вследствие изменения планируемого объема производства, сокращения штатов, нарушения работником правил внутреннего распорядка или т.п.? В основном это две группы факторов: “критическая ситуация” по субъективной оценке и “возмущающие воздействия”, среди которых изменение места жительства, изменение состава семьи (рождение ребенка), открытие более привлекательной вакансии на другой фирме, “последняя капля” в отношениях с руководством или коллективом.

## **2.12. Конфликты и их решение**

### **2.12.1. Понятие организационного конфликта и его структура**

Современная наука об управлении признает, что конфликт является неотъемлемой частью жизнедеятельности организации. Многие руководители либо стремятся подавлять конфликты, либо не хотят вмешиваться в них. Обе позиции ошибочны, ибо они приводят к значительным издержкам в деятельности организации. Первая позиция может препятствовать развитию нужных, полезных для организации конфликтов, вторая — дает возможность свободно развиваться тем конфликтам, которые наносят вред организации в целом и работающим в ней людям в частности.

Современная наука об управлении предлагает выработать конструктивную

позицию в отношении конфликта, которая предполагает рассматривать **конфликт** как норму отношений между людьми, необходимый элемент производственной жизни, который дает выход социально-психологической напряженности, порождая изменения в деятельности организации.

Английский социолог Э.Гидденс дает такое определение конфликта: “Под конфликтом я имею в виду реальную борьбу между действующими людьми или группами, независимо от того, каковы истоки этой борьбы и средства, мобилизуемые каждой из сторон”.

Российские конфликтологи Ф.М.Бородкин и Н.М.Коряк уточняют понятие конфликта. По их мнению, конфликт — это деятельность людей, и, следовательно, всегда предполагает преследование цели. Отсюда следует, что конфликтующие стороны обязательно должны быть деятельными субъектами. И это позволяет отделить реальных участников конфликта от таких индивидов и групп, которые выступают в качестве инструментов, орудий, средств борьбы каких-либо субъектов конфликтного взаимодействия.

Субъектами конфликтного взаимодействия в организации могут выступать отдельные индивиды, социальные группы, подразделения организации. В таком случае конфликтология их обозначает как оппонентов.

На основе вышеизложенного можно дать такое определение конфликта. Конфликт — это особый вид взаимодействия субъектов организации (оппонентов), при котором действия одной стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможным реализацию ее целей и интересов.

Российские конфликтологи А.Дмитриев, В.Кудрявцев и Г.Кудрявцев в книге “Введение в общую теорию конфликтов” предлагают четко разграничивать предмет и объект конфликта. Под **предметом конфликта** они понимают объективно существующую или мыслимую (воображаемую) проблему, служащую причиной разбора между сторонами. Предмет конфликта — это и есть основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъекты вступают в противоборство. Это может быть проблема власти, обладание ценностями, престиж и т.д.

Конфликт может иметь один основной предмет, который распадается на множество частных предметов. **Объектом конфликта** может выступать любой предмет материального мира или социальной реальности.

Таким образом, предмет конфликта - это его внутренняя причина. Конфликтные взаимодействия между одними и теми же отношениями могут оказаться безразличными к объекту и держаться только на предмете. Для постороннего наблюдателя такие отношения будут выглядеть как перманентно враждебные, для которых объект всегда найдется. Это эмоциональные конфликты. Источник эмоциональных конфликтов кроется либо в личностных качествах оппонентов, либо в их психологической несовместимости.

Наряду с эмоциональными конфликтами в организациях широкое распространение имеют деловые конфликты, которые происходят из-за вполне конфликтных объектов, распределения ресурсов, власти и т.д.

Важным понятием в конфликтологии является понятие силы участников конфликтов. Эта сила определяется наличием материальных, финансовых ресурсов, власти, поддержки и т.д. На основе оценки силы конфликтологи осуществляют ранжирование оппонентов. Высший ранг — общественные институты, выступающие на основе закона от имени государства. В любом конфликте они обладают наибольшей силой. Поэтому любой трудящийся, уволенный с работы в нарушение закона и обратившийся в суд, имеет наивысший ранг в конфликте со своей бывшей организацией, так как на его стороне — закон. Объект конфликта выделяют на основе свойства неделимости и доступности манипулированию со стороны оппонентов. Если бы объект спора был делим и

способ деления признавался бы справедливым всеми участниками, то и конфликтной ситуации не должно было бы быть. Чтобы люди или группы людей могли манипулировать некими объектами, они должны в определенном смысле стремиться овладеть объектом или иметь возможность взаимодействовать друг с другом.

Для того чтобы конфликт произошел, должна сложиться конфликтная ситуация и действия со стороны оппонентов, направленные на овладение объектом. Такие действия называют **инцидентом** (рис.2.3).

Конфликт	
Конфликтная ситуация	Инцидент
Оппоненты	Объекты

Рис.2.3. Структура организационного конфликта

### 2.12.2. Виды организационных конфликтов

Предприятие представляет собой внутренне противоречивую систему. С одной стороны, оно является инструментом достижения целей иной организации или личности. В условиях рыночных отношений субъектом целеполагания может быть владелец предприятия, группа держателей основного пакета акций, государственная организация, министерство, ведомство и т.д. Но с другой стороны, для успешного функционирования оно хотя бы частично должно быть субъектом собственной деятельности, то есть обладать возможностью целеполагания, свободой, автономией и другими характеристиками субъекта.

Организации, цели и функции которых по преимуществу задаются извне, называются **инструментальными**. Инструментальность организации детерминирует целый класс конфликтов. Важнейшим из них является конфликт целеполагания. Этот конфликт возникает тогда, когда перед организацией возникают противоречивые и даже несовместимые цели. Например, перед предприятием поставлена цель выпуска высокоточных машин и приборов, находящихся на переднем крае научно-технического прогресса, но при этом сформулирована также задача обеспечения высокой нормы прибыли, существенной экономии материальных и финансовых ресурсов, сокращения инвестиций в разработку новых технологий и т.д. При наличии резервов в течение некоторого времени удастся двигаться в сторону этих целей одновременно. Но как только эти резервы будут исчерпаны, продвижение в каждом из направлений окажется возможным только при потерях на других. Поскольку управление организовано так, что за каждое из этих направлений отвечают различные люди и подразделения, то противоречивость целей выльется в конфликтное взаимоотношение специализированных групп работников. Этот конфликт носит внешнеорганизованный характер, так как его субъектами являются надорганизация — учредитель данного предприятия и данное предприятие.

С целедостижением органически связаны типичные для инструментальных организаций внутриорганизационные конфликты, носящие дисфункциональный характер. Основной элемент всякой организации — люди — индивиды, группы и иные общности. Инструментальная организация — это чаще всего бюрократическая организация, которая строит свою деятельность на строгом соблюдении правил, инструкций, норм. Ее главное требование — дисциплина и порядок. Но уже Р.Мертон показал, что дисциплина необходима для того, чтобы агенты достигали стандартизированного поведения, независимо от достижения цели. Они принимают правила поведения не как средства, а как цель. В результате

происходит подмена главной цели. Целью деятельности людей на предприятии становится не достижение целей, поставленных субъектом — учредителем организации (производство определенных материальных ценностей, услуг, получение прибыли), а выполнение правил и инструкций, поддержание дисциплины и порядка.

Наряду с инструментальными организациями в современных условиях широкое распространение получили **субъектные организации**, то есть такие организации, которые сами себе задают цель деятельности, являются субъектами целеполагания. Они возникли в связи с утверждением в организациях доктрины человеческих отношений для того, чтобы повысить эффективность деятельности предприятия за счет использования так называемого “человеческого фактора”. Но такие организации, считают Ф.М.Бородкин, Н.М.Коряк, и более конфликтны по своей природе.

Главная причина повышенной внутренней конфликтности организаций этого типа заключается в том, что они принципиально опираются на способность людей к самостоятельности, на субъектное начало как отдельных индивидов, так и групп. Именно на такого типа предприятиях господствует неформальная организация, центробежные процессы в которой являются источником конфликтов.

Конфликтологи указывают, что любое предприятие располагает такими подразделениями, взаимодействие между которыми потенциально конфликтно. В этом случае возможны как горизонтальные, так и вертикальные конфликты. Горизонтальные конфликты чаще всего возникают тогда, когда различные подразделения предприятия черпают средства своего функционирования из одного ограниченного источника при условии, что свободные резервы средств уже истощены.

Но конфликт между структурными подразделениями предприятия может возникнуть не только из-за дефицита средств, он может приобрести позиционный характер. Позиционность — это отношение, которое проявляется в различии интересов, целей людей, взаимодействующих друг с другом в решении общей направленности целедостижения. Иначе говоря, позиционность есть разделение коллектива, источником которого является осознание противоположностей, интересов и целей его членов. На основе противоречивых позиций индивидов, групп, подразделений возникает позиционный конфликт. “Позиционный конфликт, по определению А.И.Пригожина, — это вид контролируемого межцелевого напряжения, связанного с противопоставлением параллельных целей по единой горизонтали”.

Однако наиболее часто организационные конфликты возникают вследствие внутренней противоречивости социальной структуры предприятий, построения их по вертикальному иерархическому принципу. И здесь, как справедливо указывали Дарендорф и его последователи, основным конфликтогенным фактором является борьба различных индивидов, групп, структур по проблемам власти. Эта борьба носит самый многообразный характер.

В любой организации, на любом предприятии по самой природе функционирования организации заложены два типа власти: власть на основе положения в иерархии и власть на основе профессионального знания. Эти два типа власти в известной мере противоречат друг другу. Борьба между носителями различного типа власти — административной и профессионального знания — один из распространенных видов межгруппового конфликта. Межгрупповые вертикальные конфликты являются наиболее распространенной формой организационного конфликта. Как отмечают Ф.М.Бородкин и И.М.Коряк, в самой основе иерархической структуры организаций, где имеют место отношения руководитель-подчиненный, в котором руководитель наделен функциями управления и контроля и располагает рычагами принуждения, потенциально заложена возможность конфликтной ситуации.

Весьма частым источником конфликтов в организациях является несбалансированность рабочих мест.

Сбалансированность рабочего места (рис.2.4) означает, что рабочему месту не должны приписываться функции, не обеспеченные средствами, необходимыми для их исполнения, не должно быть средств, не связанных с какой-либо функцией. Обязанности и права при этом должны быть взаимно уравновешены, т.е. каждая обязанность должна быть обеспечена определенным правом и никакое право не может осуществляться без определенной обязанности; объем ответственности и объем власти должны быть связаны, т.е. ответственность за что-либо должна обеспечиваться соответствующей властью и наоборот. Сбалансированность означает также, что обязанности должны быть связаны только с данной совокупностью функций, а ответственность может возникать лишь при невыполнении именно данной совокупности функций, т.е. невыполнении связанных с функциями обязанностей. Сбалансированность рабочего места означает, наконец, что совокупность прав и власти гарантируется только данными средствами.

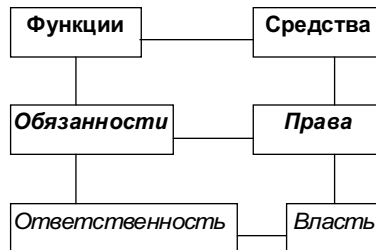


Рис.2.4. Структура рабочего места

Достичь такого идеального состояния, чтобы все рабочие места были сбалансированы, очень трудно. Функции и средства для многих типов рабочих мест зачастую фиксируются лишь приблизительно. Даже когда функции определены, иногда не известны средства для их выполнения. Это относится, прежде всего, к тем рабочим местам, где технологическая деятельность нечеткая. Таковы, например, многие рабочие места экономической службы, службы линейного и функционального управления, инспекционных служб, многие исследовательские рабочие места.

Постепенно при долгом существовании группы в стабильном составе вырабатывается традиционное балансирование рабочих мест, распределение функций и средств. Осложнения возникают и в случае, когда из группы, в которой уже достигнут баланс, кто-либо уходит. Если длительное время никто не замещает возникшей вакансии, группе приходится вновь заняться балансировкой. Это чревато внутригрупповыми конфликтами. Они зачастую невидимы постороннему глазу и внешне выражаются лишь в некотором снижении производительности или качества работы. В них до поры до времени никому не следует вмешиваться. Группа разберется сама. Вмешиваться в конфликт можно и нужно лишь тогда, когда члены группы не смогли договориться между собой, и конфликт вышел за ее пределы или когда группа обращается к посторонним для нее лицам как к третейским судьям.

Весьма распространены в организациях **межличностные конфликты**. В основе конфликта лежат столкновения людей, их мнений, позиций, взглядов, характеров, интересов с точки зрения психического состояния противоборствующих сторон, конфликт выступает одновременно и как защитная реакция, и как ответная

эмоционально окрашенная реакция.

Современная конфликтология достаточно подробно описала динамику протекания конфликтов. Большинство конфликтов назревает постепенно и вначале находится в так называемом инкубационном, скрытом (латентном) состоянии, при котором конфликтующие стороны выражают скрыто свои претензии, как говорится “за глаза”. При этом, как правило, предпринимаются попытки удовлетворения этих претензий “мирным” путем. Если такой способ не вызывает позитивной реакции, игнорируется или наталкивается на отказ, конфликт переходит в открытую форму. Эта стадия развития конфликта называется **конфликтным поведением**. Конфликтное поведение — это действия, направленные на то, чтобы прямо или косвенно блокировать достижение противостоящей стороной ее целей, намерений, интересов. Конфликт в этой фазе принимает форму острых разногласий, которые индивиды не только стремятся урегулировать, но и всячески усугубляют, продолжая разрушать прежние структуры нормальных взаимосвязей, взаимодействий и отношений. В эмоциональной сфере эта стадия характеризуется нарастанием агрессивности, переходом от предубеждений к неприязни и откровенной враждебности, которая психологически закрепляется в “образе врага”. Таким образом, конфликтные действия резко обостряют фон протекания конфликта, эмоциональный же фон, в свою очередь, стимулирует конфликтное поведение.

Конфликтное поведение — это пик в развитии конфликта. Оно не может длиться вечно, и в конце концов конфликтующие стороны должны будут выбирать одну из двух программ поведения: 1) снизить уровень напряженности, но сохранять саму конфликтную ситуацию, переводя ее в скрытую форму за счет частичных уступок противоположной стороне; 2) искать способы полного разрешения конфликта.

### 2.12.3. Функции конфликтов и формы их разрешения

Негативные стороны организационных конфликтов были отмечены выше. Теперь остановимся на их позитивных функциях, которые обобщенно можно свести к трем основным.

*1. Информативная функция.* Эта важная функция имеет две стороны, сигнализирующую и коммуникативную. Сигнализирующая сторона заключается в том, что администрация начинает обращать внимание на нетерпимые условия труда, произвол, различного рода злоупотребления. Стремясь не допустить эскалации конфликта, она принимает меры для смягчения создавшейся ситуации. Коммуникативная сторона определяется так, что обеим конфликтующим сторонам необходимо располагать информацией, позволяющей сделать выводы о стратегии и тактике своего противника, ресурсах, которыми он располагает. Расширяя свой информационный потенциал, стороны, волей неволей, усиливают коммуникативный обмен друг с другом, познавая гораздо больший объем информации о факторах и причинах, интересах и целях, позициях и программах выхода из конфликта.

*2. Интегративная функция.* Производственный конфликт влияет на соотношение индивидуальных, групповых, коллективных интересов, способствует группообразованию, установлению и поддержанию нормативных и физических границ группы. Эта функция связана с процессами внутри конфликтующих сторон и взаимодействиями между ними. В социальной психологии это явление получило название “эффект группового фаворитизма”. Суть его заключается в тенденции каким-либо образом благоприятствовать членам собственной группы в противовес членам другой группы. Этот эффект может действовать в самых разных ситуациях социального взаимодействия, как бы устанавливая в любом случае “демаркационную” линию между теми людьми, которые по каким-либо



критериям интерпретируются как “свои” или “чужие”.

**3. Инновационная функция.** С помощью конфликта можно преодолеть препятствия на пути экономического, социального или духовного развития коллектива. Под влиянием противоборства или в результате его прекращения происходит известная трансформация состояния межличностных отношений. Правильно урегулированный конфликт улучшает психологические характеристики коллектива и вызывает усиление социальной активности за счет изменения всех важнейших характеристик, сплоченности, авторитета, уровня идентификации с общими целями и удовлетворенности членством в организации, взаимного доверия и уважения.

Ценность описанных выше функций ситуативна. Все трансформации, происходящие во время конфликта, единовременны и взаимосвязаны. Только послеконфликтный анализ может вывести суммарный оценочный вектор направленности конфликта.

Решить конфликт можно двояко: социально-редуктивным (выключение, разъединение конфликтующих партий) и социально-продуктивным способом (усиление или дифференциация социальных отношений). Исключительно силовой подход к разрешению конфликта, основанный на принципе “если враг не сдается, то его уничтожают”, большинством конфликтологов признается как крайне непродуктивный. Ориентация на ликвидацию противника в определенных случаях могла бы стать оправданной стратегией. Но чаще всего она наносит ущерб самому победителю (если таковой имеется). В комплексном и динамическом обществе возможна только такая стратегия ведения и разрешения конфликта, которая исключает не только поражение, но указывает направления мобилизации социальной энергии, иными словами, решение конфликта посредством изменения и дальнейшего развития социальных и предметных связей.

В конфликтологии рассматриваются в качестве приоритетных четыре возможных средства воздействия на участников конфликта, которые бы привели к разрешению конфликта.

**1. Средства убеждения.** Они возможны, если противник готов действовать иначе, поскольку пришел к убеждению, что это полезно для него самого, не принимая во внимание случайностей, возникающих внутри группы или навязанных изменением внешней ситуации, а также не обращая внимания на то, что его заставляют брать на себя какие-то обязательства по изменению своих действий. Преимущество подобного способа в его гибкости и доверительном характере.

**2. Навязывание норм.** Нормы навязываются соперникам извне, ссылаясь на интересы общественных взаимосвязей. Это институциональный путь, опирающийся на обычаи и традиции. Его главное преимущество в генерализуемости и возможности предсказания поведения соперников. Основной недостаток — отсутствие достаточной гибкости.

**3. Материальное стимулирование** используется в зависимости от ситуации. Обычно применяется в том случае, когда конфликт зашел слишком далеко. Соперники согласны на частичное достижение цели и хотят хоть как-то компенсировать свои потери. Посредством стимулирования можно добиться минимума доверия, на основе которого вырабатывается более или менее приемлемое решение конфликта. Преимущество этого способа в его гибкости, недостаток — в малом практическом применении, относительной безрезультатной и слабой нормативности.

**4. Использование власти** применяется только ситуативно и только посредством негативных санкций (запугивание или фактическое применение силы). В действительности применяется в сочетании с предыдущими способами, которые все перемешиваются между собой.

Предполагается, что возможность влияния на участников тем успешнее, чем лучше понимание, интенсивнее взаимная коммуникация и шире пространство



действий.

Конфликтология выработала ряд рекомендаций, следование которым ускоряет процесс разрешения конфликта: 1) во время переговоров приоритет должен отдаваться обсуждению содержательных вопросов; 2) стороны должны стремиться к снятию психологической и социальной напряженности; 3) стороны должны демонстрировать взаимное уважение друг к другу; 4) участники переговоров должны стремиться превратить содержательную и скрытую часть конфликтной ситуации в открытую, гласно и доказательно раскрывая позиции друг друга и сознательно создавая атмосферу публичного, равноправного обмена мнениями; 5) все участники переговоров должны проявлять склонность к компромиссу. Компромисс представляет собой такой способ разрешения конфликта, когда конфликтующие стороны реализуют свои интересы и цели путем либо взаимных уступок, либо уступок более слабой стороне, либо той стороне, которая сумела доказать обоснованность своих требований тому, кто добровольно отказался от части своих притязаний.

Большое значение имеет заключительная, послеконфликтная стадия. На этой стадии должны быть предприняты усилия по окончательному устранению противоречий интересов, целей, установок, ликвидирована социально-психологическая напряженность и прекращена любая борьба.

### 3. МОТИВАЦИЯ

#### 3.1. Понятия потребностей, вознаграждения

Ниже приводится энциклопедическое определение понятия **потребности**.

Потребности – нужда в чем-либо объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом; внутренний побудитель активности. Потребности делятся на биологические, свойственные животным и человеку, и социальные, которые носят исторический характер, зависят от уровня экономики и культуры. Осознанные обществом, социальными группами, общностями и индивидами, потребности выступают как их интересы. В психологии потребности — особое состояние психики индивида, ощущаемое или осознаваемое им “напряжение”, “неудовлетворенность”, — отражение несоответствия между внутренним состоянием и внешними условиями его деятельности; обнаруживается во влечениях и мотивах. Потребности динамичны, изменчивы, на базе удовлетворенных возникают новые, что связано с включением личности в различные сферы и формы деятельности. Потребности личности образуют как бы иерархию, в основе которой витальные (в пище и т. п.), а последующие ее уровни — социальные потребности, высшее проявление которых — потребности в самореализации, самоутверждении, т. е. в творческой деятельности.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности служат **мотивом**<sup>12</sup> к действию. **Мотивация** – состояние, побуждающее совершать действия, направленные на удовлетворение потребностей.

Когда потребность ощущается человеком, она пробуждает в нем состояние устремленности. **Побуждение** - это ощущение недостатка в чем-либо, имеющее определенную направленность. Оно является поведенческим проявлением потребности и сконцентрировано на достижении цели. Цель в этом смысле - это нечто, что осознается как средство удовлетворения потребности.

---

<sup>12</sup> Мотивы в психологии — то, что побуждает деятельность человека, ради чего она совершается. В широком смысле к мотивам в психологии относят потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы.

Степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на поведение человека в сходных обстоятельствах в будущем. В общем случае люди стремятся повторить то поведение, которое ассоциируется у них с удовлетворением потребности, и избегать такого, которое ассоциируется с недостаточным удовлетворением. Этот факт известен как **закон результата**.

В ходе анализа проблем мотивации мы будем ссылаться на применение вознаграждений для побуждения людей к эффективной деятельности. В разговоре о мотивации слово “вознаграждение” имеет более широкий смысл, чем просто деньги или удовольствия, с которыми чаще всего это слово ассоциируется. **Вознаграждение** - это все, что человек считает ценным для себя.

Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения: внутренним и внешним. Внутреннее вознаграждение дает сама работа. Например, это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Дружба и общение, возникающие в процессе работы, также рассматриваются как внутреннее вознаграждение. Наиболее простой способ обеспечения внутреннего вознаграждения - создание соответствующих условий работы и точная постановка задачи. Внешние вознаграждения - это такой тип вознаграждения, который чаще всего приходит в голову, когда слышишь само слово “вознаграждение”. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается организацией. Примеры внешних вознаграждений - зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа (такие, как личный кабинет), похвалы и признание, а также дополнительные выплаты (дополнительный отпуск, служебный автомобиль, оплата определенных расходов и страховки).

Ниже приводится упрощенная модель мотивации поведения через потребности (рис.3.1).

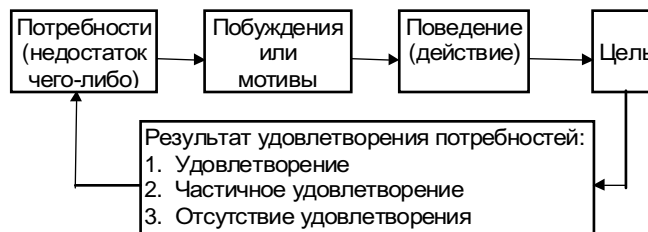


Рис. 3.1. Упрощенная модель мотивации поведения через потребности

### 3.2. Классификация теорий мотивации

Мы разделяем различные теории мотивации на две категории: содержательные и процессуальные.

**Содержательные теории мотивации** основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Это отражено в работах А.Маслоу<sup>13</sup>, Д.МакКлелланда (McClelland) и Ф.Херцберга<sup>14</sup>. Более современные **процессуальные теории мотивации** основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди с

<sup>13</sup> Маслоу (Maslow) Абрахам (1908-70) – американский психолог, экономист, один из лидеров т.н. гуманистической психологии. Автор мотивационной теории потребностей (1954). В иерархии потребностей высшее место отводил потребностям в творчестве и самоактуализации личности.

<sup>14</sup> Херцберг (Herzberg) Фредерик — американский психолог, экономист, профессор Кливлендского университета, автор двухфакторной модели мотивации.

учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания В.Врума<sup>15</sup>, теория справедливости, популяризованная Дж.С.Адамсом (Adams J.S.), и модель ожидания (подкрепления) Портера-Лоулера<sup>16</sup>.

А.Маслоу считал, что поведение человека зависит от того, какой из пяти основных видов потребностей является на данный момент доминирующим. В зависимости от личностных приоритетов выстраивается иерархия потребностей. А.Маслоу утверждал, что основные пять типов потребностей почти всегда идут в порядке, показанном ниже.



Тот факт, что человеческие потребности можно расположить в иерархическом порядке, имеет важное значение для менеджеров. Во-первых, потребности нижних уровней должны быть удовлетворены в первую очередь; только после этого можно обращаться к потребностям более высоких уровней. Во-вторых, потребности низших уровней формируют тот фундамент, на котором строятся потребности высших уровней. В-третьих, каждый человек прогрессирует от мотивации потребностями низшего уровня к мотивации потребностями более высоких уровней. В-четвертых, человек никогда не испытывает чувства полного удовлетворения своих потребностей.

Удовлетворение верхней группы потребностей не обязательно приводит к ослаблению их воздействия на мотивацию. А.Маслоу считал, что исключением из этого правила является потребность к самовыражению, которая может не ослабевать, а даже усиливать свое действие на мотивацию по мере ее удовлетворения. Практика показывает, что и потребность признания и самоутверждения также может оказывать усиливающее воздействие на мотивацию в процессе ее удовлетворения.

Теория рабочей мотивации Ф.Херцберга дифференцирует человеческие потребности на две группы. **Гигиенические (поддерживающие) факторы** или условия, при отсутствии которых работники не получают удовлетворения от работы, но при их наличии хотя неудовлетворения и не наблюдается, но не возрастает ни мотивация, ни удовлетворение от работы: политика компании и администрации,

<sup>15</sup> Врум (Vroom) Виктор — американский экономист, психолог. Автор мотивационной модели ожидания. Основная работа "Труд и мотивация" (1964).

<sup>16</sup> Портер (Porter L.W.) Лайман У. — американский психолог и экономист, один из авторов мотивационной теории подкрепления. Основная работа "Производительность и качество труда" (1981). Лоулер (Lawler) Эдвард — американский психолог, экономист, исследовал мотивационные аспекты управления. Основная работа "Мотивация в производственной организации" (1973).

отношения с начальством, условия работы, размер заработной платы, отношения с коллегами, личная жизнь, статус, безопасность. Эти факторы имеют ценность только в том случае, если после завершения работы служащий получает еще и дополнительную награду. Вторую группу факторов Ф.Херцберг назвал **мотиваторами или удовлетворителями**. Это такие условия, при наличии которых достигается высокий уровень мотивации служащих и удовлетворения от работы: достижение цели, признание, работа как таковая, ответственность, продвижение по службе и возможности для личного роста (т.е. факторы, связанные с характером и сущностью работы).

Практическое использование теории Ф.Херцберга иллюстрируют результаты опроса 500 менеджеров среднего звена крупной фирмы (рис.3.2).



Рис.3.2. Результаты опроса по Ф.Херцбергу

Другой теоретик в области мотивации - Д.МакКлеланд считал, что гигиенические факторы вообще не стоит учитывать, так как вопрос удовлетворения физиологических потребностей уже решен (вероятно, с этим можно согласиться, учитывая высокий уровень жизнеобеспечения в экономически развитых странах) и все внимание следует уделить лишь трем человеческим потребностям: во власти, в успехе и в принадлежности (причастности<sup>17</sup>).

Еще одну содержательную теорию мотивации, теорию ERG, предложил К.Альдерфер (Alderfer C.P.) в 1972 г. Согласно этой теории, все потребности распределяются на три группы: потребности существования (Existence), связи или отношения (Relation) и роста (Growth), что корреспондируется с группами иерархии А.Маслоу.

Несколько другой подход к рассматриваемой проблеме предлагают процессуальные теории мотивации. Так, В.Врумом была разработана теория, по

<sup>17</sup> Под причастностью понимается потребность в круге знакомых, дружеских отношениях, оказании помощи.

которой мотивация зависит от трех факторов, которые можно представить как произведение трех сомножителей (рис.3.3):

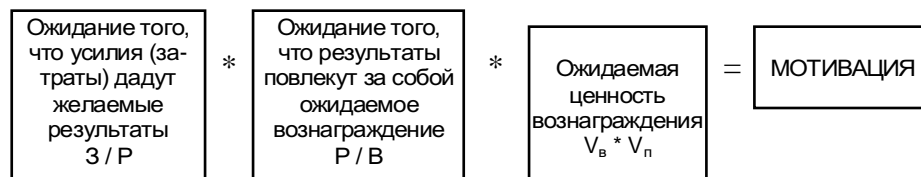


Рис.3.3. Модель мотивации В.Врума

Ожидаемую ценность вознаграждения В.Врум предлагал определять как произведение **валентностей** - мер ценностей (или приоритетностей) от -1.00 до +1.00: валентность вознаграждения ( $V_v$ ) и валентность потребностей ( $V_n$ ).

Иное объяснение мотивации дает теория справедливости, которая утверждает, что люди субъективно оценивают справедливость вознаграждения за затрачиваемые ими усилия и сопоставляют его с вознаграждением других людей. Схематично это можно представить следующим образом:

$$\begin{array}{cc} \text{Мои усилия (a}_1\text{)} & \text{Мое вознаграждение (b}_1\text{)} \\ \text{Чужие усилия (a}_2\text{)} & \text{Чужое вознаграждение (b}_2\text{)} \end{array}$$

$$b_1 / a_1 - b_2 / a_2 = \Delta$$

Если неудовлетворенного в получаемом вознаграждении человека своевременно не мотивировать, он значительно снизит интенсивность и качество труда.

Л.Портер и Э.Лоулер разработали модель мотивации, объединившую теорию ожидания и теорию справедливости. Согласно этой модели, уровень прилагаемых усилий ( $X$ ) определяется ценностью вознаграждения ( $A$ ) и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой определенный уровень вознаграждения ( $B$ ):

$$X = A \cdot B.$$

Различные теории мотивации в основном не конфликтуют, а взаимодополняют друг друга, отражая многогранность и нестандартность самого процесса мотивации и предопределяя необходимость комплексного подхода к решению этой сложной проблемы.

### 3.3. Власть и способы ее реализации

Говоря об управлении персоналом, необходимо сознавать, что этот процесс можно осуществлять только обладая **властью**, т.е. правом, волей и силой, свободой действий и распоряжений (В.И.Даль). Таким образом, для того чтобы руководить, необходимо влиять, а чтобы влиять - необходимо иметь основу власти. Власть зиждется на обращении к активным потребностям исполнителя. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рис.3.4.

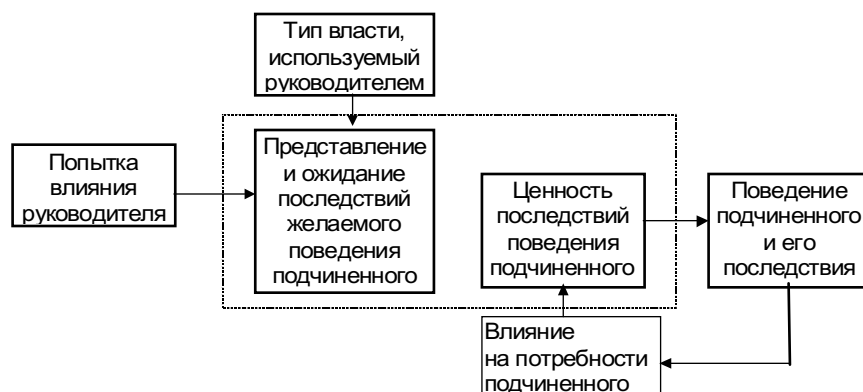


Рис.3.4. Модель влияния руководителя на подчиненного

Смысл приведенной выше схемы<sup>18</sup> - в усвоении схожей или несхожей манеры поведения руководителя и исполнителя, а затем - в сближении их.

### 3.3.1. Формы власти и способы влияния

Власть может принимать разнообразные формы. Френч и Рэйвен, исследователи в области власти и руководства (англ. leadership), разработали удобную классификацию основ власти. Согласно их классификации, имеются пять основных форм власти.

1. **Власть, основанная на принуждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность наказывать его таким образом, который помешает удовлетворению какой-то насущной потребности, или вообще может сделать какие-то другие неприятности.

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Исполнитель верит, что влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность или доставить удовольствие.

3. **Экспертная власть.** Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность.

4. **Эталонная власть** (власть примера). Характеристики или свойства влияющего настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. **Законная власть.** Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и что его долг - подчиняться им. Он исполняет приказания влияющего, так как **традиция** учит, что подчинение приведет к удовлетворению потребностей исполнителя. Поэтому законную власть очень часто называют *традиционной властью*. Законная власть бывает действенна тогда, когда подчиненный повинуеться указанию руководителя только потому, что он или она стоит на более высокой ступеньке организационной иерархии. Все руководители пользуются законной властью, потому что им делегированы полномочия управлять другими людьми.

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого руководитель может заставить подчиненных выполнять работу, направленную

<sup>18</sup> Источник: D.A.Nadler, J.R.Hackman and E.E.Lawler. *Managing Organization Behavior* (Boston: Little Brown, 1979), p.162.

на достижение целей организации. Они также являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации.

Каждой из форм власти соответствует свой способ влияния. Рассмотрим их.

*Власть, основанная на принуждении. Влияние через страх.* Методика принуждения, как правило, сопутствует власти во всех случаях, когда человеку действительно что-то нужно, и он уверен, что другой способен отобрать это у него. Многие люди испытывают острейшее беспокойство по поводу того, что они могут лишиться защищенности, любви или уважения. Поэтому даже в тех ситуациях, где насилие не присутствует, страх является распространенной причиной того, почему люди - сознательно или бессознательно - разрешают на себя влиять.

Рабочее место дает богатые возможности развивать власть, используя страх и принуждение, потому что множество наших потребностей удовлетворяются именно там. Например, страх потерять работу свойствен, кажется, всем. В определенных обстоятельствах можно так легко и эффективно использовать страх, что некоторые руководители часто прибегают к нему: даже намек на увольнение, лишение каких-либо полномочий или понижение в должности обычно дает немедленные результаты. Когда подчиненные надежно защищены от такого рода угроз, грубых и прямых, руководитель может использовать более тонкие способы вселения страха.

Исследования показывают, что обращение к страху может стать эффективным методом влияния, если предлагаются конкретные меры. Такое обращение к страху можно встретить в телевизионных коммерческих рекламах, которые показывают, как люди возносятся на небеса и там им говорят, что им следовало бы застраховать свою жизнь, чтобы обеспечить материально своих близких.

Сегодня руководители бывают более восприимчивы к влиянию через страх, чем их подчиненные. При большом спросе на компетентных, опытных руководителей грубые угрозы увольнения обычно не имеют должного эффекта. Вместо желаемого действия такие угрозы иногда приводят ни к чему иному, как к дополнительным расходам на выплату комиссионных агентству по найму и к долгому мучительному поиску подходящей замены. Гораздо чаще страх, нагоняемый на руководителя, направлен не на его материальные интересы, а на его самолюбие. Поскольку авторитет руководителей держится на уважении к их личности, они, как правило, болезненно реагируют на всякие унижения. Чтобы избежать чрезмерного воздействия, унижение выдается руководителям в малых дозах: вскользь брошенное замечание, что другой руководитель уже справился со своим заданием; намек, что кандидата в вице-президенты лучше найти на стороне; назначение на непрестижную должность, от которой все отказываются; выделение менее удобного кабинета. Это лишь малая доля имеющихся способов вселить в руководителя страх, что он не пользуется должным уважением и ему, возможно, следует работать более напряженно.

*Слабые стороны метода влияния через страх.* Страх может быть использован и фактически используется в современных организациях, но не часто, т.к. он со временем может стать весьма дорогостоящим способом влияния. В компании власть, основанная на принуждении, не действует на большинство руководителей - из-за отсутствия доверия и слишком высоких затрат, связанных с ее применением. Действительно, для того чтобы использовать такой инструмент, как страх, необходимо иметь эффективную систему контроля.

Даже если представляется возможность создать эффективную систему контроля при умеренных затратах, лучшее, чего можно добиться посредством страха - минимально адекватная производительность труда. Поскольку человеку



не дают возможности удовлетворять его более высокие потребности на работе, он может начать искать их удовлетворения в другом месте. Исследования показывают, что организации, где используется власть, основанная на принуждении, скорее всего характеризуются менее высокой производительностью труда и более низким качеством продукции.

В одном исследовании, опирающемся на опрос более чем 100 руководителей хозяйственных и государственных организаций, выявилось, что такого рода власть применялась лишь тогда, когда несколько руководителей приходили к выводу, что низкая производительность труда вызвана плохой дисциплиной, а не отсутствием способностей.

Организации, где страх используется очень часто, возможно, не смогут прожить долгую жизнь в условиях частного предпринимательства и открытого общества. По словам Ф.Лутанса, «хотя принуждение и может привести к временной покорности подчиненного, оно производит нежелательные побочные эффекты - скованность, страх, месть и отчуждение. Это, в свою очередь, может привести к более низкой производительности труда, неудовлетворенности работой и большой текучести кадров».

**Власть, основанная на вознаграждении.** *Влияние через положительное подкрепление.* Обещание вознаграждения - один из самых старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Власть, основанная на вознаграждении, оказывает влияние через положительное подкрепление подчиненного с целью добиться от него желаемого поведения. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, потому что он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, ждет получения вознаграждения в той или иной форме. В контексте мотивационной теории ожидания исполнитель представляет, что имеется большая вероятность получения прямого или косвенного вознаграждения, которое удовлетворит активную потребность, и что он способен сделать то, чего желает руководитель.

Поскольку личности и их потребности имеют уникальный характер, то, что одному представляется ценным вознаграждением, может не показаться таковым другому или тому же первому, но в иной ситуации. Чтобы влиять на поведение, вознаграждение должно восприниматься как достаточно ценное. Другими словами, исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, чтобы оно было адекватно согласию на влияние. Эта воображаемая адекватность является главным преимуществом власти, основанной на вознаграждении, по сравнению со слабыми сторонами власти, основанной на принуждении. Дж.П.Коттер отмечает, что можно также усилить власть путем создания у других чувства обязанности, периодически оказывая им личные одолжения. Он утверждает, что «некоторые люди обладают большой способностью делать личные одолжения, которые отнимают у них мало времени или усилий, но которые другие лица ценят очень высоко».

**Недостатки положительного подкрепления.** В некотором смысле власть, основанная на вознаграждении, будет действенна всегда при условии, что руководитель сможет правильно определить то, что в глазах исполнителя является вознаграждением, и фактически предложить ему это вознаграждение. Однако на практике у руководителя масса ограничений в возможности выдавать вознаграждения. У каждой организации ресурсы ограничены, и она может выделить на поощрение персонала строго определенное их количество. Полномочия руководителя предлагать материальные стимулы также регламентируются политикой фирмы и всякими методиками. В некоторых случаях ограничения могут быть поставлены извне, как, например, в трудовом договоре с профсоюзом, где оговаривается, какие вознаграждения могут быть предложены за те или иные виды работ. Трудность использования власти, основанной на вознаграждении, увеличивается еще и тем, что часто бывает не просто

определить, что же сочтут вознаграждением. Деньги и более престижная должность не всегда способны произвести впечатление на человека и повлиять на его поведение. Поэтому хороший руководитель должен научиться использовать и другие способы влияния.

*Законная власть. Влияние через традиции.* Если оглянуться на историю, традиция окажется самым распространенным инструментом влияния. Руководитель пользуется традицией, чтобы удовлетворить потребность исполнителя в защищенности и принадлежности. Однако этот метод станет действенным только при условии, что исполнитель уже усвоил ценности, которые дадут ему возможность поверить, что руководитель способен удовлетворить эти потребности. Поэтому влияние с помощью традиции возможно лишь тогда, когда нормы культуры, внешние по отношению к организации, поддерживают точку зрения, что подчинение начальству является желаемым поведением. Хэмптон, Саммер и Уэбер считают, что «система, основанная на традиции, рухнет, если она также не даст своим лояльным, покорным сторонникам тепло и защищенность».

В течение тысячелетий культурная традиция Запада укрепляла власть начальства. Почти всех нас заставляли подчиняться людям, занимающим определенные должности. Хотя сегодня многие молодые рабочие, кажется, меньше расположены признавать авторитеты, другие все еще выполняют то, что - правильно или неправильно - велит им их начальство только потому, что «он ведь начальник, не так ли?». Возможно, и вам приходилось делать нечто не очень для вас приятное только потому, что так велели ваши родители, традиционный авторитет которых вы впитали с молоком матери.

Традиция особенно важна для формальных организаций. Возможность поощрять и наказывать укрепляет полномочия руководителя отдавать приказы. Но было бы чрезвычайно неудобно и заняло бы много времени, не говоря о затратах, если бы руководство должно было бы предлагать вознаграждения всякий раз, когда ему необходимо заставить рабочих выполнить приказ. Таким образом, бесперебойное функционирование организаций прямо зависит от готовности подчиненных по традиции признавать авторитет - законную власть руководства. Традиция также продолжает оставаться распространенной и официальной формой влияния руководителя потому, что в противоположность страху она предлагает позитивное вознаграждение - удовлетворение потребности. Когда человек признает влияние, основанное на традиции, он получает взамен ощущение принадлежности к социальной группе. Это чувство принадлежности и осознание себя как личности может удовлетворить социальную потребность и создать фактическую защищенность, что также удовлетворяет соответствующую потребность.

Интересное, тонкое воздействие традиции на некоторых людей заключается в том, что она может исключить или значительно упростить принятие решений. В системе, где традиции очень сильны, вопросы, что такое хорошо и что такое плохо, определены предельно точно. Исполнитель может переложить ответственность за неприятные действия и решения со своих плеч на плечи руководителя этой системы. Вместо того чтобы защищать свою позицию в вопросе, почему что-то нужно делать именно так, а не иначе, человек может отделаться таким же ответом, как и персонаж Шолома Алейхема - «по традиции».

Традиция - привлекательный инструмент как для организации, так и для руководителя. Она обладает огромным преимуществом - безличностью. Исполнитель реагирует не на человека, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то одной личности. Предоставление самых больших вознаграждений в первую очередь тем, кто лучше всего подчиняется системе, чем по-настоящему компетентным ее членам, подкрепляет способность организации использовать

традицию с целью добиться покорности своих членов. Другим свойством является быстрота и предсказуемость влияния с помощью традиции.

*Недостатки методики, опирающейся на традицию.* Интересно отметить, что часто традиция объясняет одним словом, почему некоторые испытанные концепции теории управления не всегда широко используются на практике. Хорошим примером являются вознаграждения, основанные на заслугах. Хотя почти все разделяют мнение, что заслуги перед фирмой - лучший критерий для назначения большей заработной платы или продвижения по службе, гораздо чаще в качестве критерия используется трудовой стаж. И можно понять почему. Трудовой стаж легко вычисляется, он является объективной категорией и начисляется всем одинаково. Поскольку трудовой стаж как критерий используется уже давно, многие люди заинтересованы в нем. Этим людям потребовалось много лет для достижения их сегодняшней должности, поэтому переход на другую систему исчисления вознаграждений - по заслугам - они считают не только несправедливым, но и представляющим серьезную угрозу. В силу этого они используют приобретенную власть, чтобы сохранить статус-кво, даже если это и не в интересах организации или общества.

Традиция может действовать и во вред организации. Представьте, что молодому руководителю, предлагающему усовершенствовать какую-то операцию, говорят: "Мы всегда делали так, и до сих пор все было хорошо". Такое отношение может представлять гораздо большую проблему, чем это обычно кажется. Чтобы соответствовать окружению, организация должна внести изменения в свою политику, стратегию и т.д. Те организации, которые настойчиво выдвигают традицию в качестве аргумента, почему они сопротивляются переменам, могут в конечном итоге оказаться перед проблемой вымирания.

Хотя с незапамятных времен традиция была эффективным средством влияния, за последние годы ее эффективность снизилась. Ярким примером уменьшающейся власти традиции служит тот факт, что тысячи американцев отказались идти служить в армию или дезертировали, так как считали вьетнамскую войну несправедливой. Сегодня даже "синие воротнички" протестуют против выполнения заданий, которые они считают абсурдными. Один только приказ хозяина больше не служит веским аргументом.

Не существует достаточно убедительных объяснений, почему молодые американцы не так легко поддаются влиянию традиций, как их родители. Уолтон приводит такие факторы, как растущий уровень благополучия и защищенности, более высокий уровень образования, смещение акцента с индивидуализма на социальную принадлежность и все меньший упор на социализированное подчинение в школе, семье и церкви. Однако более глубокая причина этого явления заключается в том, что молодежь не видит тесной связи между традиционными ценностями и вознаграждением, с одной стороны, и удовлетворением своих собственных потребностей - с другой. Возможно, это происходит потому, что традиция лучше всего воздействует на людей, которые мотивированы в первую очередь защищенностью и принадлежностью, в то время как благосостояние и более продолжительный досуг в среднем увеличивают уровень потребности в том, чтобы быть мотивированным компетентностью, уважением и успехом. Или, возможно, наши современные институты подорвали основу своей собственной традиционной власти тем, что не смогли последовательно вознаграждать хороших исполнителей и наказывать тех, чье поведение мешает росту производительности. Какова бы ни была причина этого явления, руководителю организации, по-видимому, следует больше полагаться на другие механизмы влияния.

Говоря о власти руководителя и эффективности организации, И.К.Шетти отмечает, что, если полагаться на традиционную власть, это обязательно породит

проблемы, так как может войти в противоречие с ценностями современного трудящегося человека, связанными с его работой: причастность к организации, участие в некоторых ее мероприятиях. Кроме того, это может привести к недостаточному использованию потенциала человеческих ресурсов, потому что люди, обладающие информацией о проблеме или способе усовершенствования дела, не обязательно являются частью системы формальных полномочий в структуре. В результате это может привести к снижению производительности труда и растущей неудовлетворенности трудящихся.

Организации с органичными структурами, функционирующие в динамичном окружении, имеют слабую связь с традициями. Поскольку им приходится действовать в быстро меняющейся среде - рыночной и технологической, они все меньше полагаются на систему отношений внутри формальной организационной структуры и традиционных полномочий.

*Власть примера. Влияние с помощью харизмы.*<sup>19</sup> **Харизматическая власть** – это власть, построенная не на логике, не на давней традиции, а на силе личных качеств или способностей лидера. Власть примера, или харизматическое влияние, определяется отождествлением исполнителя с руководителем (лидером) или влечением к нему, а также потребностью исполнителя в принадлежности и уважении. В противоположность безличному “должностному” влиянию традиции харизматическое влияние - целиком личное. Даже невзирая на то, что исполнитель и лидер никогда не встречались, в представлении исполнителя его отношения с лидером строятся почти на равных. Исполнитель может вообразить, что у него много общего с лидером. На уровне подсознания исполнитель также ждет, что подчинение, возможно, сделает его похожим на лидера или, по крайней мере, вызовет к нему уважение. Вот некоторые характеристики харизматических личностей: 1) обмен энергией - создается впечатление, что эти личности излучают энергию и заряжают ею окружающих людей; 2) внушительная внешность - харизматический лидер не обязательно красив, но привлекателен, обладает хорошей осанкой и прекрасно держится; 3) независимость характера - в своем стремлении к благополучию и уважению (в их понимании) эти люди не полагаются на других; 4) хорошие риторические способности - у них есть умение говорить и способность к межличностному общению; 5) восприятие восхищения своей личностью: они чувствуют себя комфортно, когда другие выражают им восхищение, несколько не впадая в надменность или себялюбие; 6) достойная и уверенная манера держаться: они выглядят собранными и владеющими ситуацией.

Люди чаще испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожим на которого они хотели бы быть. Такие харизматические личности часто участвуют в рекламах, чтобы повлиять на людей и побудить их купить продукт или воспользоваться услугой. Руководитель, слышащий харизматической личностью, также может иметь и использовать власть примера. Руководители часто служат примером поведения для подчиненных. Это может быть подражание стилю поведения и манерам руководителя. Дж.П.Коттер отмечает: “Как правило, чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше он или она проявляют уважение к этому руководителю”.

*Власть эксперта. Влияние через разумную веру.* Влияние через разумную веру осуществляется следующим образом. Исполнитель представляет, что влияющий обладает особым экспертным знанием в отношении данного проекта или решаемой проблемы. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя. В этом случае влияние считается разумным потому, что решение

---

<sup>19</sup> Харизма (греч. charisma — милость, божественный дар) – исключительная одаренность; харизматический лидер — человек, наделенный в глазах его последователей авторитетом; харизма основана на исключительных качествах его личности — мудрости, героизме, “святости”.

исполнителя подчиниться является сознательным и логичным. Дж.П.Коттер отмечает, что “вера в компетенцию руководителя, другие полагаются на него. Руководители обычно добиваются этого типа власти, благодаря своим видимым достижениям. Чем больше эти достижения и чем более они явны, тем большей власти добивается руководитель”.

Убедительным примером влияния через разумную веру являются отношения, которые складываются у большинства людей со своим лечащим врачом. Доктора время от времени используют такой инструмент, как страх, но они не могут принудить пациента принять лечение. Мы следуем указаниям нашего врача потому, что верим: врачи обладают знаниями и способностью излечивать и предотвращать болезни. Поскольку у нас самих нет медицинских знаний, мы не знаем наверняка, способен ли наш врач удовлетворить эту потребность. Следовательно, мы принимаем его или ее влияние, так как верим в компетенцию медика.

Личность может использовать экспертную власть в организации, когда имеет информацию или идеи, которые, по представлению других, помогут организации или подразделению достигнуть цели или принять приемлемое решение. Другие часто считают, что им нужны экспертные знания для достижения своих личных целей. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, группа скорее всего будет следовать рекомендациям этого человека. Это верно даже тогда, когда данное лицо не обладает приписываемой ему компетенцией.

Отмечаемая у подчиненных тенденция считать своего руководителя экспертом может иметь негативные последствия при групповом принятии решений. Обсуждая этот вопрос, Стейнер и Майнер утверждают, что руководитель “может пойти на встречу со своими подчиненными в поисках информации и альтернативных решений поставленной им проблемы и придти оттуда с решением, которое он сам же первоначально и придумал”.

Как отмечают Надлер, Хэкман и Лоулер, “в некоторых технически сложных задачах подчиненные могут обладать более конкретной для данной задачи компетенцией, чем их руководитель”. Таким образом, если вы как руководитель позволяете подчиненным считать вас “экспертом”, они могут не поделиться с вами своей информацией. Это может привести к тому, что будет принято менее эффективное решение.

Возрастающая сложность технологии ускоряла использование разумной веры как механизма влияния в современных организациях. Сегодня руководители не способны понять многие детали всех операций, имеющих первостепенное значение для дела, которым они занимаются. Высшее руководство крупной организации иногда стоит так далеко от фактической деятельности, что во многих случаях должно доверять, по крайней мере на короткое время, информации, представляемой руководителями более низкого уровня.

Разумная вера объясняет, почему специалисты могут оказывать действенное влияние в организации, даже если они не обладают формальными линейными полномочиями. Если когда-то специалист оказался прав, линейный руководитель, как правило, будет прислушиваться к его мнению, не возражая ему. Он также будет употреблять власть, которую дают ему линейные полномочия, чтобы передать решения специалистов остальным членам организации. Поступая таким образом, линейный руководитель хочет удовлетворить собственные потребности. Принимая на веру (разумную) мнение специалистов, линейный руководитель таким образом высвобождает время, которое в противном случае ему потребовалось бы для тщательной проверки каждой рекомендации специалистов. Линейный руководитель может использовать это время для другой деятельности и, возможно, также получить удовлетворение более высоких потребностей благодаря вознаграждению за выполнение более сложных задач. Полный отказ принять совет экспертов на веру может означать, что линейный руководитель

больше заботится о защищенности, чем об удовлетворении более высоких потребностей.

*Ограниченность метода разумной веры.* Разумная вера менее устойчива, нежели слепая вера, посредством которой влияют на других харизматические личности. Она и действует медленнее. Если специалист окажется неправ, руководитель больше не будет разумно следовать его совету - следовательно, его влияние уменьшится. Кроме того, если харизматический лидер сможет заронить веру единственным выступлением, то формирование разумной веры потребует длительного времени. Специалисты, например, иногда годами пытаются завоевать авторитет у линейных руководителей, чтобы их мнение принималось теми безоговорочно.

Однако это не означает, что разумная вера слабее, чем другие формы влияния. Заметьте, что в некоторых случаях влияние разумной веры меняет баланс власти руководитель – подчиненный. Поскольку руководителю нужна информация и рекомендации подчиненного, власть последнего растет. По меньшей мере временно у подчиненного может оказаться больше власти, чем в похожей ситуации у руководителя.

### **3.3.2. Убеждение и участие**

Возможность передачи полномочий в соответствующей ситуации заложена в каждом типе власти. Однако, как мы уже отмечали, в последнее десятилетие среда, в которой функционируют организации, претерпела значительные изменения. В среднем уровень образования людей повысился. Некоторые более мелкие организации и подразделения в крупных организациях, особенно в наукоемких отраслях, таких, как авиация и космические исследования, вычислительная техника, электроника и химия, почти целиком укомплектованы персоналом, имеющим ученые степени. Очень часто встречаются подразделения, где все имеют высшее образование. Этот более высокий образовательный уровень во многих случаях ликвидировал вековой интеллектуальный разрыв между руководителями и исполнителями. С годами социальные и финансовые различия между людьми также уменьшаются. Следовательно, становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции.

По мере того как способности исполнителя подошли вплотную к способностям руководителя, стала возрастать необходимость искать сотрудничества со стороны исполнителя, чтобы иметь возможность на него влиять. Два способа влияния, которые могут побудить исполнителя к активному сотрудничеству, - это убеждение и участие. Современные управляющие могут стать более эффективными руководителями организации, совершенствуя свои навыки в этих двух видах влияния.

*Влияние путем убеждения.* Одним из самых эффективных способов влияния является убеждение - эффективная передача своей точки зрения. Как и разумная вера, убеждение основано на власти примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полностью понимает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать, - он "продает" исполнителю то, что нужно сделать.

Используя убеждение, руководитель молчаливо допускает, что исполнитель обладает какой-то долей власти, которая может уменьшить возможность руководителя действовать. Другими словами, руководитель признает зависимость от исполнителя. Например, если руководитель службы маркетинга хочет реорганизовать отдел сбыта, было бы разумно, если бы он признал, что сотрудники отдела сбыта способны так противостоять изменениям, что это существенно повлияет на выпуск продукции. Таким образом, даже при условии,



что руководитель может обладать полномочиями для внедрения новой организационной структуры без совещания с подчиненными, все же правильной и практичной было бы устроить собрание, выслушать все мнения и объяснить, почему перемены желательны. Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает очень сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении. Если исполнитель в свою очередь испытывает потребность в знаниях и авторитете, сила влияния путем убеждения возрастает. Это происходит потому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель ощущает, что к нему переходит доля власти руководителя. Убеждение влияет тем, что доводит до сознания потенциального исполнителя: сделав так, как хочет руководитель, он удовлетворит его потребность, какой бы она ни была.

Чтобы добиться этого, руководитель может пользоваться логикой или эмоциями. Тот, кто хочет убедить, пользуется и тем, и другим, в зависимости от расположенности слушателя. Яркий и известный пример - отношения между продавцом и покупателем. Страховой агент, например, перемежает логические аргументы в пользу приобретения недвижимости с эмоциональными, воздействуя на потребность потенциального клиента в защищенности. Увеличивать власть, отдавая ее, - вот тема приведенного ниже примера.

Приведем отрывок из интервью с Майклом Маккоби, автором нашумевшей книги "Игрок". Он показывает, как фактически можно увеличить свою власть, передав ее другим. Маккоби знал одного руководителя, который созвал своих сотрудников и сказал: "Я планирую организовать группу формального обучения без отрыва от производства на тему "Как выполнять мою работу". Все, кто хочет поучиться, добро пожаловать".

Руководитель вложил много труда в проведение этого курса обучения: подготовку учебных материалов, списки рекомендованной литературы и т.д. Результат. Большая часть сотрудников прошла курс обучения, и спустя несколько месяцев многие из них в самом деле взяли на себя часть его функций. Очень скоро он обнаружил, что "управляет", а не носит, сломя голову, выполняя массу всяких дел, как бывало с ним раньше. Отдавая "власть", объясняет Маккоби, этот руководитель фактически приобрел огромную власть.

Его сотрудники доверяли ему, а он доверял сотрудникам. Он мог поручать им ответственные задания, освобождая свое время для более сложных новых проектов. Например, сотрудники знали, что их начальник не будет ставить им палки в колеса, поэтому они вкладывали еще больше усердия во все, что делали. Мотивация возникала автоматически<sup>20</sup>.

*Эффективное убеждение.* Стараясь оказывать влияние на других, люди занимаются, выражаясь фигурально, "продажей", хотя и не так явно, как при продаже страховых полисов. Это особенно верно для организаций, в частности, когда у человека нет формальной власти над другим или когда он не может предложить никаких вознаграждений. Способность влиять путем убеждения зависит от ряда факторов.

Руководитель должен заслуживать доверия. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень слушателя: она не должна быть ни слишком сложной, ни слишком упрощенной. Цель, которую ставит перед собой руководитель, не должна противоречить системе ценностей его слушателей. Дело только выиграло бы, если бы черты характера и поведение руководителя нравились бы его подчиненным. Многие аргументы и попытки "продать" что-то потерпели крах только потому, что потенциальному покупателю не понравилась

---

<sup>20</sup> Источник - перепечатано из "Michael Maccoby: Eminent Psychologist Talks Business Management", Boardroom Reports, 1976, p.8, Inc., Management's Source of Useful Information.



именно личность продающего, а не его товар или услуга.

Вот несколько советов, как эффективно использовать влияние путем убеждения.

1. Постарайтесь точно определить потребности слушателя и апеллируйте к этим потребностям.

2. Начинайте разговор с такой мысли, которая обязательно придется по душе слушателю.

3. Постарайтесь создать образ, вызывающий большое доверие и ощущение надежности.

4. Просите немного больше, чем вам на самом деле нужно или хочется (для убеждения приходится иногда делать уступки, а если с самого начала вы будете просить больше, вы, по-видимому, получите именно столько, сколько вам действительно нужно). Этот метод может сработать и против вас, если вы запросите слишком много.

5. Говорите, сообразуясь с интересами слушателей, а не своими собственными. Частое повторение слова “вы” поможет слушателю понять, какое отношение к его или ее потребностям имеет то, что вы, влияющий, хотите, чтобы он сделал.

6. Если высказывается несколько точек зрения, постарайтесь говорить последним; аргументы, прослушанные последними, имеют наибольший шанс повлиять на аудиторию.

*Сильные и слабые стороны влияния путем убеждения.* Самая слабая сторона такого влияния - медленное воздействие и неопределенность. Чтобы убедить кого-либо в чем-либо, требуется, очевидно, больше времени и усилий, чем издать приказ, подкрепленный властью, основанной на принуждении, традиции или харизме. Не имеет значения, сколько вложено усилий, - все равно никогда нельзя быть уверенным, что слушатель воспримет влияние. Кроме того, в отличие от других форм, влияние путем убеждения имеет однократное действие. Руководитель, предпочитающий метод убеждения, каждый раз, когда он хочет повлиять на кого-либо, должен начинать все сначала, что увеличивает время, затраченное на процесс убеждения.

Использование убеждения не означает отказа от других имеющихся инструментов влияния. Например, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествлять себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и положительного вознаграждения усиливает убеждение, увеличивая доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его, но старается избегать этого, сила убеждения может быть значительно умножена подкреплением потребности в уважении. Если убеждение не помогает, руководитель, имеющий другие средства влияния, может прибегнуть к ним. А когда убеждение достигает цели, возможность руководителя влиять через разумную или слепую веру возрастает. Фактически, как часто и бывает во взаимоотношениях линейного и штабного персонала, постоянный успех метода убеждения может дать человеку способность влиять через разумную веру.

Самое большое преимущество в использовании убеждения в организациях заключается в том, что выполнение работы человеком, на которого влияют, не нужно будет проверять, и он, по всей вероятности, постарается выполнить больше, чем минимальные требования, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности на многих уровнях. Человек, получивший приказ, подкрепленный принуждением, обычно выполняет его, но по минимуму. Иногда кажется, что методика принуждения эффективна, но связанные с ней проблемы могут возникнуть несколькими неделями или месяцами позже на стадии выполнения.

Однако преимущества убеждения несут в себе лишь потенциальные

выгоды. В некоторых случаях принуждение может оказаться более эффективным для достижения целей организации, чем убеждение.

*Влияние через участие (привлечение) трудящихся к управлению.* Влияние через участие идет даже дальше, чем убеждение в признании власти и способностей исполнителя. Руководитель не делает никаких усилий, чтобы навязать исполнителю свою волю или даже мнение. Вместо того чтобы убеждать исполнителя принять сформулированную руководителем цель, руководитель просто направляет его усилия и способствует свободному обмену информацией.

Экспертная власть как руководителя, так и исполнителя может быть объединена в единую позицию, в которую оба будут искренне верить. Влияние имеет успех потому, что люди, вдохновленные потребностями высокого уровня, как правило, работают усерднее на ту цель, которая была сформулирована с их участием. Однако решимость, основанная на единстве, может так же воздействовать на руководителя, как и на исполнителя.

Участие в принятии решений совершенно явно апеллирует к потребностям более высокого уровня - власти, компетентности, успехе или самовыражении. Поэтому этот подход нужно использовать только в тех случаях, когда такие потребности являются активными мотивирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

В 40-е годы на одной из фабрик швейных изделий проводилось очень важное исследование эффективности участия. Было, в частности, обнаружено, что когда рабочим разрешалось участвовать в обсуждении предлагаемых изменений в их работе, они меньше сопротивлялись этим переменам. Наблюдалась более высокая производительность труда и меньшая текучесть кадров по сравнению с рабочими, которым не разрешалось участвовать в этом. Другие исследования показали, что участие имеет положительное воздействие на удовлетворенность работой и производительность труда. В результате авторы, принадлежащие к бихейвиористской школе в теории управления, такие как Д.МакГрегор и Р.Ликерт<sup>21</sup>, стали яркими сторонниками участия трудящихся в управлении.

К сожалению, другие исследования показали, что участие в управлении годится не для всех ситуаций. Рабочие, которые не любят неясности, не очень склонны к индивидуализму и предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации, лучше всего работают в более контролируемых условиях, где очень мало места для участия трудящихся в управлении.

Одной из причин, почему участие в управлении распространено не очень широко, может быть тот факт, что управляющие не хотят отказываться от своих традиционных полномочий и прерогатив. Это, возможно, и так, потому что некоторым людям работа руководителя кажется привлекательной, поскольку она удовлетворяет потребность во власти. Конечно, такое удовлетворение более вероятно тогда, когда у человека есть возможность издавать приказы и заставлять их исполнять.

### 3.4. Лидерство

Данное выше описание власти и ее источников в организации тесно связано с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления **лидерство** – это способность

---

<sup>21</sup> Ликерт Ренсис (Likert Rensis)—директор института социальных исследований Мичиганского университета. Развивал концепцию “человеческих отношений”.

эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство в достижении целей группы или организации. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

В чем же различие между лидерством и властью? Важное различие относится к совместимости целей. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей. С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Как было отмечено ранее, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации. Кроме того, власть — это двусторонние отношения: между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности? Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте — принуждение. Однако несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником власти, оно тем не менее не связано с результатами работы бригады. Большее влияние на результаты работы оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от личностных качеств и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом результаты исследований показывают, что лидеры используют по-разному разные источники власти в зависимости от ситуации.

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой — лидерство — это процесс преимущественно несилового воздействия в направлении достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношениях типа “лидер — последователи”, чем “начальник — подчиненный”. Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных: лидерских качеств, лидерского поведения и ситуации, в которой

действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории. Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационного подходов. Новые подходы концентрируются на способности лидера создать новое видение решения проблемы и, используя свою харизму, вдохновить последователей и вызвать у них энтузиазм к осуществлению действий по достижению цели.

Так, концепция атрибутивного лидерства (причинно-следственный подход к изучению лидерства) исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. При этом лидер, с одной стороны, стремится определить причины плохой работы, а с другой - формирует свое поведение в зависимости от того, что, по его мнению, является причиной плохой работы.

Концепция харизматического лидерства является продолжением концепции атрибутивного лидерства и основывается на комбинации специфических лидерских качеств (харизмы) и поведения лидера (моделирование роли, создание образа, упрощение целей, упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям).

Концепция преобразующего, реформаторского лидерства (лидерства для изменений) имеет много общего с харизматическим лидерством, но трактуется существенно иначе. Лидер-реформатор мотивирует последователей путем повышения уровня их сознательности в восприятии важности и ценности поставленной цели, предоставления им возможности совместить свои личные интересы с общей целью, создания атмосферы доверительности и убеждения последователей в необходимости саморазвития. Лидер-реформатор - это преобразователь, а не спаситель, он проявляет творчество, а не кудесничество, за ним стоят реалии, а не мифы, он ведет последователей от результата к результату, а не от обещания к обещанию, он ориентирует людей на труд, а не на дивиденды, его цель - не изменить мир, а измениться в мире через развитие. Модель наиболее пригодна для творческого решения проблем в кризисной ситуации (при наличии у лидера и последователей соответствующего поведения).

## **4. КОММУНИКАЦИЯ**

### **4.1. Значение коммуникации в организации**

Большую часть своей повседневной жизни человек проводит в организациях: школах, на фирмах, заводах, в больницах, на военной службе, в церкви, общественных клубах. Мы живем в обществе, состоящем из организаций. Представьте, что перед вами стоит задача собирать по гривеннику в неделю с ваших четырех лучших друзей. Нет ничего проще - скажете вы. Но теперь вообразите, что вашей обязанностью является сбор подоходного налога с миллионов жителей всей страны. Очевидно, для этого уже необходима организация.

Почти каждый из нас - член одной или нескольких организаций. И

большинство согласится с тем, что именно коммуникация<sup>22</sup> оживляет организационную структуру. Один из первых теоретиков организационного поведения Ч.Барнард<sup>23</sup> отмечал, что в любой достаточно полной теории организации коммуникация займет центральное место, потому что структура, размеры и масштабы деятельности организаций почти полностью определяются средствами коммуникации. Позже Д.Кац и Р.Кан писали, что коммуникация является социальным процессом, имеющим важнейшее значение для функционирования любой группы, организации или общества, и что она образует самую суть социальной системы или организации. Г.Саймон<sup>24</sup> дал, пожалуй, наиболее всеобъемлющую формулировку: “Применительно к любому процессу администрирования нужно задать следующий вопрос: как этот процесс влияет на решения индивида? Без учета коммуникации ответ будет состоять лишь в том, что он вообще не оказывает на них никакого влияния”.

**Организация** - устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Отношения между членами организации относительно стабильны. Эта структурная устойчивость позволяет организации эффективно действовать для достижения определенных целей. Организационная структура придает человеческой коммуникации предсказуемость и устойчивость и тем самым способствует выполнению административных задач.

Структурные переменные типа статуса лиц в организационной иерархии и их полномочий в корне меняют ситуацию. Решающим соображением в пользу изучения коммуникаций в организации является тот факт, что они осуществляются в сильно регламентированных условиях, когда на процесс коммуникации воздействует организационная структура. Так, коммуникация между подчиненным и руководителем существенно отличается от коммуникации между людьми с равным статусом в организации.

Коммуникация является жизненно важной системой организации: если каким-то образом ликвидировать потоки сообщений в организации, она прекратит свое существование. Коммуникация пронизывает все виды деятельности в организации, это важный рабочий инструмент для обеспечения восприятия индивидами своих организационных ролей и для интеграции организационных подразделений. С позиций теории открытых систем организация представляется развитой сетью **каналов коммуникации**, которые спроектированы для сбора, систематизации и анализа информации о внешней среде, а также для передачи переработанных сообщений обратно в среду. Коммуникация предоставляет средства для выработки и исполнения решений, осуществления обратной связи и корректировки целей и процедур деятельности организации в соответствии с требованиями ситуации.

Коммуникации - это связующие нити, объединяющие взаимозависимые части организации. Как только коммуникация приостанавливается, организованная деятельность прекращает свое существование. Вместо нее вновь возникает нескоординированная деятельность индивидов.

Коммуникация является не только существенным элементом внутреннего функционирования организации, но и играет жизненно важную роль в обмене

---

<sup>22</sup> Коммуникация (лат. communicatio, от communico — делаю общим, связываю, общаюсь) - 1) путь сообщения, связь одного места с другим; 2) общение, передача информации от человека к человеку — специфическая форма взаимодействия людей в процессах их познавательно-трудовой деятельности, осуществляющаяся главным образом при помощи языка (реже при помощи др. знаковых систем).

<sup>23</sup> Барнард Честер (1887—1961)—американский экономист, президент компании “Белл”, автор концепции формальных и неформальных структур. Наиболее известные работы “Функции администратора” и “Организация и управление”.

<sup>24</sup> Саймонд Герберт (1916) — профессор Технологического института Карнеги — центра социальных систем, занимался психологическими аспектами управления.

информацией между организацией и средой. Система коммуникации служит средством включения организаций в их внешнюю среду.

Инструментарий исследований коммуникаций полезен и для изучения организационного поведения. Если мы сможем отобразить пути передачи сообщений между различными частями конкретной организации и пути их воздействия на поведение организации во внешнем мире, то мы далеко продвинемся в понимании этой организации. В дальнейшем мы будем исходить из предпосылки, что коммуникация является обязательным элементом функционирования организации.

Мы определяем **коммуникацию** как процесс, посредством которого некоторая идея передается от источника к получателю с целью изменить поведение этого получателя. Такое поведение может включать изменение знаний или социальных установок. Организация была ранее определена как устойчивая система совместно работающих индивидов на основе иерархии рангов и разделения труда для достижения общих целей. Таким образом, когда руководитель организации отдает распоряжение подчиненному, то он ожидает выполнения распоряжения. Распоряжение может быть выполнено или не выполнено. Но здесь мы хотим подчеркнуть, что этот акт коммуникации был осуществлен с намерением достичь определенного результата.

Коммуникации в организациях и между организацией и ее средой вместе составляют то, что называется **организационной коммуникацией**. Приступая к разъяснению основных понятий, используемых для описания процесса коммуникации между людьми, следует отметить, что коммуникационный процесс в организации, как правило, является упорядоченным и обусловленным определенной регламентацией и предсказуемостью.

#### 4.2. Схема коммуникационного процесса

Можно выделить четыре основных компонента модели коммуникации: *источник, сообщение, канал и получатель*. Поскольку указанные компоненты присутствуют почти в любом акте коммуникации, эту простую модель коммуникации часто называют **моделью ИСКП**.

Она является весьма упрощенной концепцией коммуникации, но может быть полезна в качестве отправного пункта нашего рассмотрения. На *рис.4.1* представлен каждый из этих элементов, а также обратная связь.

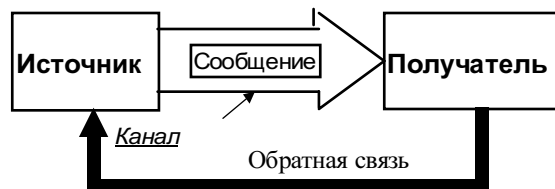


Рис.4.1. Модель ИСКП с обратной связью

**Источник** - это создатель сообщения. Им могут быть индивид или группа совместно работающих индивидов, а также общественный институт или организация, хотя и в этом случае источниками в конечном счете оказываются индивиды, даже если они действуют в рамках своей организации. Основная обязанность по подготовке сообщения лежит на источнике.

**Сообщение** - это стимул, который источник передает получателю. Именно ради этого и осуществляется акт коммуникации, и в этом акте передается



определенная идея.

Сообщения состоят из **символов** (от греч. symbolon — знак, опознавательная примета), которые имеют для источника и получателя определенное значение. **Кодирование** - это перевод уже осмысленной идеи в сообщение, приспособленное для передачи; заключается в преобразовании смысла идеи в символы. **Декодирование** - это перевод полученных стимулов в конкретную интерпретацию значения переданного сообщения [значение - содержание, связываемое с тем или иным выражением (слова, предложения, знака и т. п.) некоторого языка.] Таким образом, получатели декодируют сообщение путем преобразования символов в значение. Для того чтобы придать значение символам, индивиды классифицируют явления по категориям и дают им наименования - **коды**.

Многие сообщения передаются в форме символов языка. Однако символы могут быть и невербальными: жесты, мимика, другие телодвижения или графические изображения. Язык отличает человека от других существ. Например, дельфины, шимпанзе могут иметь примитивные системы коммуникации, но у них нет языка в полном смысле этого слова.

Значения - это объекты (например, идеи, образы, мысли), которые выражаются в символах, т.е. средствами языка. Для того чтобы акт коммуникации вообще мог произойти, источник и получатель должны иметь по крайней мере какой-то минимум предшествующего общего опыта, некоторое множество одинаково трактуемых ими значений. Другим крайним случаем является ситуация, когда ни одна пара индивидов не имеет абсолютно идентичного опыта. Следовательно, используемый язык (символы, послания) имеет для получателя и источника в чем-то различные значения. Более того, личный опыт индивида постоянно меняется, так что и значения одних и тех же символов сообщения будут меняться со временем. Многие неудачные попытки передачи сообщений вызваны ошибочной интерпретацией получателем или источником значения символа, которым они обменялись.

Значения являются относительными и допускают субъективную интерпретацию. Этот факт привел Берло к выводу, что значения присущи людям, а не сообщениям. Он имел в виду, что слова сами по себе смысла не имеют: значение им придают источник и получатель.

Сообщения содержат информацию, определяемую как изменение вероятности осуществления некоторой альтернативы в данной ситуации. Таким образом, сообщение информации уменьшает неопределенность знаний относительно некоторого явления у получателя. Примером информации может служить представленный руководителю отчет об исследовании рынка, который показывает, что потребительский спрос на определенный продукт в течение трех месяцев упадет на 20%.

**Канал** - это средство, с помощью которого сообщение передается от источника к получателю, путь физической передачи сообщения. Каналы можно разделить на средства массовой информации и межличностные каналы.

Каналы средств массовой информации - это такие средства передачи сообщений, как газеты, журналы, кинофильмы, радио и телевидение, которые позволяют источнику доставить информацию многим получателям. Межличностные каналы - это такие каналы, которые используются при непосредственном обмене сообщениями между одним источником и одним получателем.

Одно из наиболее важных различий между средствами массовой информации и межличностной коммуникацией состоит в том, что в последнем случае облегчается обратная связь. Как было показано на *рис. 4.1*, коммуникация - это не односторонний поток сообщений от источника к получателю. Получатель также вырабатывает информацию и сообщения для источника, и



такое взаимодействие является необходимым условием для успешности коммуникации.

**Получатель** - наиболее важный элемент коммуникационного процесса. Передатчики (источники) часто о нем забывают. Некоторые из них являются “ориентированными на источник”. Примером могут служить авторы учебника, которые пишут его, имея в виду не столько студентов, сколько своих коллег. Другие источники “ориентированы на сообщение”: они глубоко знают свой предмет, но не выражают его содержательно, т. е. не кодируют в терминах, понятных получателю. Третьи источники “ориентированы на канал” и настолько зависят от конкретного средства коммуникации, что забывают о получателе. Примером такого источника может служить руководитель организации, который передает получателям свои сообщения исключительно посредством распространения документов. Он не проводит совещаний с работниками даже в тех случаях, когда они могли бы быть более эффективными.

**Обратная связь** - это реакция получателя на сообщение источника. Источник может учесть обратную связь при изменении последующих сообщений. Таким образом, обратная связь делает коммуникацию динамическим двусторонним процессом.

Обратная связь может рассматриваться как сообщения источнику, которые содержат данные об эффективности предыдущего акта коммуникации. *Положительная* обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения был достигнут. *Отрицательная* обратная связь информирует источник, что желаемый результат сообщения достигнут не был. В этом смысле отрицательная обратная связь плохо влияет на отношения между источником и получателем и может породить между ними конфликт.

С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее значение, чем положительная. И тем не менее из-за ее разрушительного действия инициатор такой связи, вероятнее всего, останется непоощренным или даже будет наказан. Попробуйте сказать начальнику, что предложенная и ценимая им идея не работает!

В общем случае чем активнее используется в коммуникационном процессе обратная связь, тем он эффективнее. Внимание к обратной связи предполагает ориентацию на получателя, заботу о том, чтобы сообщение до него “дошло”. Такая ориентация требует для своего осуществления определенной упреждающей связи, т.е. информации о получателях, которая собирается источником до того, как осуществлен акт коммуникации и используется при формировании максимально эффективных сообщений. Важно знать свою аудиторию. Если у источника имеются ошибочные представления о получателях, то его коммуникативные усилия окажутся менее эффективными.

### 4.3. Типы результатов (эффект) коммуникации

**Результаты (эффект) коммуникации** - это изменения в поведении получателя, которые происходят вследствие передачи сообщения. Следовательно, говоря об “эффективной коммуникации”, мы имеем в виду акт коммуникации, который привел к таким изменениям поведения получателя, которые входили в замысел источника. Существуют три основных типа результатов коммуникации:

- 1) изменения в знаниях получателя;
- 2) изменение установок получателя, т. е. изменение относительно устойчивых представлений индивида об объекте его действий. Другими словами, установка часто (хотя и не всегда) предопределяет действие, которое индивид может предпринять;
- 3) изменения явного поведения получателя сообщения, такого, как голосование, закупка товаров или своевременный приход на работу.

Эти три типа изменений обычно (но не всегда) происходят в указанной выше последовательности, т.е. изменение в знаниях обычно предшествует изменению установки, которое в свою очередь происходит раньше изменения явного поведения.

Ошибочная интерпретация сообщений чаще возникает тогда, когда источник и получатель несхожи. Если между ними много общего, то коммуникация протекает легче и эффективнее, поскольку источнику достаточно знать самого себя, чтобы знать и получателя. **Гомофилия** - это степень схождения пары "источник-получатель" по определенным признакам, таким, как взгляды, образование или социальный статус. **Гетерофилия** - это степень различия той же пары по определенным признакам. Коммуникация в пределах гетерофильной пары "источник-получатель" обычно менее эффективна, чем в гомофильной паре. В тех случаях, когда источник и получатель вкладывают в сообщение одинаковый смысл, коммуникация протекает легче. С другой стороны, гетерофильная коммуникация часто сопровождается искажением смысла сообщения, задержкой передачи (из-за более длительного времени подготовки ответа), ограниченностью каналов и когнитивным диссонансом (получателю передано сообщение, не согласующееся с его взглядами). И тем не менее, хотя гетерофильная коммуникация протекает труднее, она в то же время обладает для получателя большей информационной ценностью и, следовательно, большей способностью изменять поведение.

Словом "**шум**" обозначаются помехи и искажения в процессе коммуникации, которые препятствуют достижению заданного результата. Примером может служить попытка вести разговор во время громкой музыкальной радиопередачи. Одним из путей уменьшения шума является увеличение избыточности, т. е. повторение передачи сообщения или какой-то его части. Избыточность - это своего рода "страхование от шума" в том смысле, что, хотя она шума и не устраняет, тем не менее уменьшает его искажающее воздействие на эффективность коммуникации. По крайней мере половина содержания типичного служебного разговора может содержать избыточную информацию.

#### 4.4. Типы коммуникационных сетей

Термин "сеть" используется учеными, изучающими организации, для обозначения трех различных понятий.

1. **Коммуникационная сеть полной системы**, охватывающая устойчивые схемы коммуникации всех индивидов в системе, в частности в организации, может объединять в крупной организации тысячи индивидов.

2. **Коммуникационная группа**, определяемая как подсистема, элементы которой взаимодействуют друг с другом относительно чаще, чем с другими элементами коммуникационной системы. Большинство групп включают от пяти до двадцати пяти членов, а иногда и большее их число. Группы являются, таким образом, одним из основных компонентов сети коммуникации в организации (наряду со специфическими коммуникационными ролями индивидов).

3. **Личностная сеть коммуникации**, определяемая как устойчивая схема коммуникационных потоков данного индивида с любыми другими индивидами. Каждый индивид имеет личностную сеть, связывающую его с теми индивидами, с которыми он постоянно контактирует по определенным вопросам. Таким образом, индивид обладает собственной коммуникационной внешней средой. Личностная сеть частично объясняет поведение индивида.

Личностная сеть коммуникаций показана на рис. 4.2.

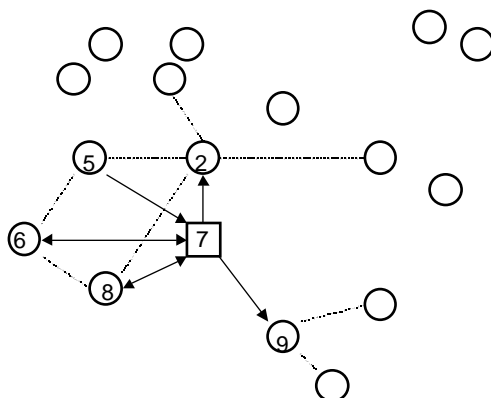


Рис.4.2. Личностная сеть коммуникации индивида 7

Ясно, что если мы хотим понять коммуникативное поведение индивида 7, в первую очередь следует обратить внимание на пять остальных членов его личностной сети (на рис.4.2 они соединены с ним сплошными стрелками). Можно расширить рассмотрение, включив в него личностные сети этих пяти индивидов (они показаны пунктирными линиями) и обратить внимание на силу их связей друг с другом.

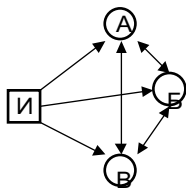
Целесообразно различать два типа личностных сетей: радиальные и взаимосвязанные. **Радиальная личностная сеть** - это сеть, в которой индивид взаимодействует с другими, не контактирующими между собой лицами. **Взаимосвязанная личностная сеть** - это сеть, в которой те, кто связаны с индивидом, взаимодействуют также друг с другом. Взаимосвязанные личностные сети более распространены, чем радиальные, поскольку те, кто контактируют с данным индивидом, обычно общаются и друг с другом. Но большинство личностных сетей являются частично радиальными и частично взаимосвязанными. Например, индивид 7 на рис.4.2 имеет часть связанных с ним членов организации, которые контактируют между собой, и другую часть, которая не контактирует друг с другом.

**Сила слабых связей.** Сформировавшиеся устойчивые структуры коммуникации во взаимосвязанной личностной сети способствуют эффективному обмену информацией между их членами, но они могут образовать барьеры, препятствующие поступлению новых сведений в эту сеть. Ближайшие друзья редко сообщают друг другу что-либо новое. Во взаимосвязанную личностную сеть поступает поэтому не слишком много новой информации. Для придания сети большей открытости необходимы потоки сообщений, не носящие сугубо личного характера. В противном случае может наступить нехватка необходимых сведений.

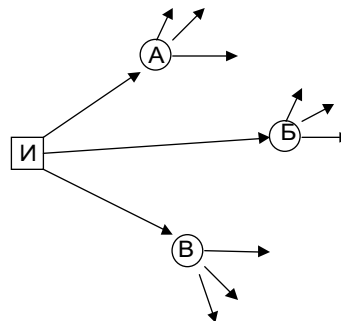
Общение людей обычно ведет к установлению баланса между новизной и схожестью передаваемых ими друг другу сведений. Исследователи межличностных сетей сталкиваются с проблемой, получившей название "**силы слабых связей**". Результаты их исследований можно кратко выразить так: информационная сила коммуникационных взаимосвязей в диадах между двумя индивидами обратно пропорциональна близости социального статуса (гомофильности) между источником и получателем информации. Другими словами, новая идея передается большему числу индивидов и преодолевает большую социальную дистанцию, если проходит через слабые

социометрические<sup>25</sup> связи (например, в радиальных личностных сетях), а не через сильные (во взаимосвязанных сетях).

Взаимосвязанные личностные сети (рис.4.3), таким образом, обладают малой информативной силой. Слабые связи позволяют информации о нововведениях широко распространяться от группы к группе через **“связных”** и **“мостики”**.



Взаимосвязанная личностная сеть



Радиальная личностная сеть

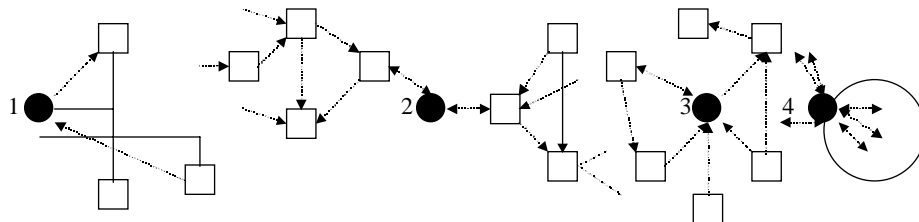
Рис.4.3. Увеличение степени открытости системы при переходе от радиальной к взаимосвязанной личностной сети

Нововведения распространяются легче во взаимосвязанных личностных сетях и соответствующих им группах. Но для того, чтобы связать эти группы, необходимы гетерофильные потоки информации. Эти потоки, реализующие слабые связи, обеспечивают возможность обмена и распространения идей между лицами с различным статусом. Таким образом, для быстрого распространения нововведений необходима хотя бы эпизодическая коммуникация типа диады между разнородными группами.

#### 4.5. Коммуникационные роли

Члены организации контактируют друг с другом, выполняя разные функции. **Коммуникационные роли** – это функции, которые выполняют члены организации в процессе передачи информации. Некоторые индивиды являются как бы **“сторожами”**: они контролируют входные потоки сообщений. Другие занимают ключевые позиции, связывая группы. Их называют **“связными”**. Основное отличие третьей группы лиц состоит в том, что они оказывают неформально решающее влияние на поведение остальных, это – **“лидеры мнения”** (неформальные лидеры). Четвертая группа – **“космополиты”** – это как бы “окна в мир” организации, поскольку они связывают систему с внешней средой. На рис.4.4 изображены основные коммуникационные роли индивидов.

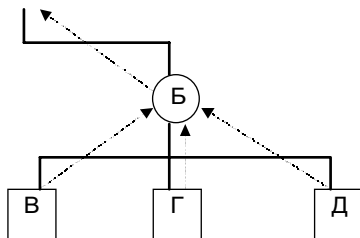
<sup>25</sup>Социометрия (от лат. *societas* — общество и ...метрия) – отрасль социальной психологии, изучающая межличностные отношения, уделяя преимущественное внимание их количественному измерению. Термин появился в 19 в. в связи с попытками применить математические методы к изучению социальных явлений. В 20 в. возникает микросоциология (Г. Гурвич во Франции и др.). Я. Морено (США) разработал экспериментальные методы анализа межличностных отношений, включил в социометрию представления о возможности “лечения” общества с помощью “социометрической революции”. В современной социальной психологии означает определенный набор методов исследования межличностных отношений, используемых при изучении малых групп в целях улучшения руководства, а также в лечебных целях.



**Рис.4.4. Коммуникационные роли индивидов**

1- “сторож”; 2 - “связной”; 3 - “лидер мнения”; 4 - “космополит”

“Сторож” - это индивид, занимающий такое место в структуре, которое позволяет ему регулировать потоки сообщений, идущие по данному каналу. Функция “сторожа” аналогична функции вентиля. Если вы когда-нибудь пытались срочно встретиться со своим шефом, а его секретарша сказала, что он “на конференции”, вы поймете, что такое “сторож”. Секретари, конечно, лишь один из видов “сторожей”. Любой индивид в любой коммуникационной сети, формальной или неформальной, который вклинивается в цепь коммуникации, является “сторожем”. Например, в цепи коммуникации  $A \rightarrow B \rightarrow V$  индивид Б играет роль “сторожа”. Аналогично индивид, занимающий должность, через которую проходят сообщения, является в известной мере “сторожем”. Например, в трехуровневой структуре, показанной на рис.4.5, индивид Б выполняет функции “сторожа”.



**Рис.4.5. Формальная коммуникационная роль “сторожа” (индивид Б) в группе с трехуровневой организационной структурой**

Одна из “сторожевых” функций состоит в уменьшении информационных перегрузок. “Сторож” фильтрует потоки сообщений, отсеивает маловажные сообщения и передает более важные, способствует снижению информационных перегрузок, не препятствуя нормальному функционированию организации.

Т.Аллен в Слоуновской школе бизнеса при Массачусеттском технологическом институте (США) провел серию исследований поведения ученых-“сторожей” и социометрически определил потоки сообщений между ними. Индивиды, названные Т.Алленом “технологическими сторожами”, контролировали потоки технических и научных сообщений между учеными. Они, как правило, устанавливали контакты со многими другими учеными как вне, так и в самой лаборатории. Такие люди способны действовать в рамках одной системы, получать сообщения, перерабатывать информацию и передавать ее своим коллегам в письменной форме так, чтобы те могли ее использовать.

Сегодня возникает необходимость в расширении исследований процессов

регулирования коммуникаций в организациях, которые разработаны весьма слабо. Следует выяснить, какие должности в группах соответствуют лицам, выполняющим главные “сторожевые” функции, и почему. Совпадают ли и в какой мере роли формальных “сторожей”? Насколько эффективны “сторожа” при контроле информационных потоков с точки зрения уменьшения перегрузок (без искажения и потерь важной информации)? Какие критерии используют “сторожа” при регулировании потоков сообщений?

“Связной” (иногда называемый “связующей точкой”) - это индивид, связывающий на межличностной основе две и более группы в системе, не принадлежа ни одной из них (определенные индивиды играют квазисвязную роль, являясь членами той или иной группы, их называют “мостиками”). “Связные”, таким образом, размещаются на пересечениях информационных потоков в организации. “Связных” называют цементом, скрепляющим структурные “кирпичи” организации: при удалении “связных” система начинает разваливаться на изолированные группы.

“Связные” важны для передачи сообщений между частями организации. С утратой “связного” разрушается единство организации, и его роль является принципиально важной. С точки зрения динамики исполнение такой роли и ее незаменимость в сетях влияют на функционирование организации. Если лицо, выполняющее роль “связного”, является слабым звеном, организация испытывает большие затруднения. Если оно эффективно, его действия способствуют ускорению прохождения потоков информации во всей организации. В силу большой важности “связные” были объектом многочисленных исследований. Впервые Джекобсон и Шисор отметили, что некоторые индивиды функционируют в качестве “связных” между группами (группировками) и их отличает большое количество частых, обоюдонаправленных и важных контактов, пересекающих структуру контактирующих групп. “Связные” активно участвуют в системе коммуникации, но их очень трудно выделить в пределах единственной подгруппы. Джекобсон и Шисор, обнаружив “связных”, не занимались тогда их поиском. Цель их исследования состояла в поиске социометрических показателей группового членства. Но выявив группы, они убедились, что “связные” между группами существовали во всей сети. При удалении “связных” сеть распадалась на несвязанные группы.

В последующих исследованиях внимание концентрировалось на выявлении числа “связных” в организациях, устойчивости связей и их зависимости от содержания передаваемых сообщений, а также на личностных и коммуникационных характеристиках и свойствах “связных”.

При анализе организаций, как правило, выясняется, что многие руководители высшего звена являются “связными”.

При изучении 142 преподавателей Мичиганского университета, проведенного Шварцем в 1968 г., было выявлено 22 “связных” (15%). Они связывали 29 рабочих групп различного размера. В большинстве исследований от 5 до 20% членов организации оказывались “связными”. Точное число и процент связных в сети зависит от таких факторов, как характер вопроса, задаваемого при обследовании (сравните: “С кем Вы беседуете по делам службы?” и “Как часто Вы контактируете с каждым лицом из указанных в списке?”), а также от вида решаемой организационной задачи (например, необходимы ли для ее выполнения сотрудничество или независимость работников).

Однако наметившаяся недавно тенденция в исследованиях “связных” отодвигает вопрос об их числе в организации на второй план. Эмменд утверждает, что целесообразней рассматривать каждого индивида в системе как “связного”. Поэтому он измерял степень выполнения функции “связного” и корреляцию этой переменной с другими. Баллы по шкале этой переменной начисляются респонденту в зависимости от того, насколько он обеспечивает связность всей



сети коммуникации в организации.

Роль “связного” имеет важное практическое значение, поскольку “связной”, безусловно, является центральной фигурой, обеспечивающей эффективное функционирование межличностной сети организации. “Связные” занимают стратегические позиции в организациях. Они могут либо ускорять обмен неформальными сообщениями, либо быть узким местом. Роли “связных”, видимо, должны быть введены в организации формальным образом, если они не возникают спонтанно.

“Лидер мнения” - это лицо, способное оказывать достаточно заметное неформальное влияние на установки или поведение других индивидов в желаемом направлении. Таким образом, “лидеры мнения” - это, скорее, неформальные, чем формальные лидеры. Понятие “лидер мнения” было впервые введено П.Лазарсфельдом как часть модели, в которой предполагалось, что потоки сообщений движутся от источника по каналам средств массовой информации к “лидерам мнения”, передающим эти сообщения тем, кому они считают нужным, например, своим сторонникам.

“Лидеры мнения” приобретают влиятельное положение, оказывая ценные, хотя и редкие услуги своей организации. Следование нормам организации “лидера мнения” является ценной услугой организации, поскольку он служит живым примером правильного поведения для своих последователей.

В общем случае “лидеры мнения” имеют большой доступ к внешним источникам информации, а их основная функция состоит в том, чтобы обеспечить контакты группы с релевантной частью ее внешней среды.

Изучение “лидеров мнения” во множестве ситуаций позволяет выделить их следующие общие черты: более частое общение с внешними компетентными источниками информации; большая доступность их для последователей; большая приверженность нормам возглавляемых ими групп.

Наподобие “сторожей”, а возможно и “связных”, “лидеры мнения” могут быть сгруппированы по признаку тематики передаваемых сообщений.

В большинстве организаций лидерство мнения характерно не только для высших управляющих. Хоторнские исследования (см. юниту 1) ясно показали, что неформальные лидеры оказывают весьма сильное влияние на производительность труда членов рабочих групп, хотя с точки зрения иерархии эти лидеры занимали те же должности, что и рядовые рабочие.

“Космополит” - это индивид, который чаще, чем остальные, взаимодействует с внешней средой системы. В той мере, в какой любая организация является открытой, она должна иметь по крайней мере нескольких “космополитов”. В большинстве систем “космополиты” располагаются в вершине и у основания иерархической лестницы. Руководители, совершая частые деловые поездки и используя другие контакты с внешними организациями, в состоянии также получать новые идеи из внешних источников. Большая часть их контактов со средой лежит на макроуровне, поскольку они собирают информацию об изменениях во внешней среде, не располагая знанием тонкостей дела.

Индивиды нижних уровней организационной иерархии также отчасти выступают в роли “космополитов”, поскольку они имеют дело с операционными аспектами изменений внешней среды. Так, работники нижнего звена непосредственно контактируют с покупателями, поступающими материалами и топливом, с информацией о производстве. Их “космополитизм” носит, так сказать, земной характер.

В известном смысле “космополиты” являются особым типом “сторожей”, поскольку они контролируют коммуникации, по которым новые идеи поступают в систему. Для “космополитов” верхнего уровня характерны деловые поездки, чтение корреспонденции, поступающей из внешней среды, участие в

национальных и международных совещаниях и организациях, значительная свобода в выборе места работы. Их примером могут служить профессора университетов, торговые агенты, министры и т.п.

“Космополитизм” некоторых индивидов является ресурсом системы, поскольку они позволяют организации взаимодействовать с внешней средой. Способность предвидеть изменения среды важна для выживания любой системы. Некоторые должности в организации, такие, как специалисты по анализу рынка, по “человеческим отношениям” в фирме, ученые, занятые в сфере исследований и разработок, управляющие сбытом и т.д., обеспечивают возможности более широких контактов со средой. В результате эти, а не другие индивиды с большей вероятностью будут “космополитами”.

В общем виде различие между описанными коммуникационными ролями можно представить через два параметра: охват получателей информации и объем передаваемой информации (табл. 4. 1).

**Таблица 4.1**

**Классификация коммуникационных ролей**

Коммуникационные роли	Охват получателей	Объем информации
«Сторож»	все	часть
«Связной»	все	вся
«Лидер мнения»	часть	вся / часть
«Космополит»	все / часть	часть / вся

#### 4.6. Отношения персонала

Существование большого разнообразия типов построения организации, безусловно, ведет к установлению разных видов взаимоотношений между членами организации, занимающими различные посты и должности. Эти отношения - суть информационный обмен, т.е. коммуникация. Виды отношений внутри организации аналогичны типу построения структуры ее управления. Они включают следующие варианты:

- линейные отношения;
- функциональные отношения;
- отношения управленческого аппарата;
- латеральные отношения.

**Линейные отношения** - это отношения между руководителем и его подчиненными. Например, начальник цеха - мастер, главный бухгалтер - бухгалтер-калькулятор.

**Функциональные отношения** - это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации, с другими членами организации. Обычно такая производственная миссия имеет рекомендательный характер. Например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу, обучения и социального обеспечения работников. Бухгалтер может иметь функциональные отношения с заведующим отделом сбыта по вопросам финансирования продаж, рекламы и т.п. Причем и сам функциональный руководитель находится в рамках своей линейной организации, например начальник отдела кадров по отношению к сотрудникам своего отдела.

**Отношения управленческого аппарата** имеют место в случае предоставления чьих-либо прав и полномочий. Должностные обязанности при этом состоят в предоставлении рекомендаций, советов. Например, помощник начальника

управления вступает в отношения с линейными руководителями как бы от имени и по поручению начальника управления, выражая волю и желание последнего. В этом случае помощник осуществляет полномочия, которыми обладает начальник управления. Не располагая лично полномочиями, помощник не принимает решения, но его обязанность состоит в предоставлении рекомендаций своему непосредственному руководителю по тем или иным производственным, коммерческим и другим вопросам, связанным с предпринимательством.

Преимущество: это хороший метод обучения и подготовки будущих руководителей, экономия рабочего времени для высшего звена руководителей, освобождение от ежедневной чисто административной работы.

Недостатки обычно проявляются в том, что помощники руководителей часто превышают свои полномочия, неофициально приобретая дополнительные власть и влияние; руководители, ответственные за решение кадровых вопросов, могут пытаться оказывать влияние на линейных руководителей.

**Латеральные<sup>26</sup> отношения** (боковые, удаленные от центра) могут быть двух категорий. Во-первых, **коллегиональные** - это отношения между служащими (работниками) одного отдела, подчиненными одному начальнику. Во-вторых, **параллельные** - это отношения, которые вызваны необходимостью обмена информацией, идеями и мнениями между служащими (работниками), занимающими одинаковое положение в организации, но работающими в разных отделах и подразделениях.

## 4.7. Преграды на пути коммуникации

### 4.7.1. Преграды на пути межличностных коммуникаций

*Преграды, обусловленные восприятием.* Обсуждая вопросы поведения людей, мы указывали, что руководитель должен иметь представление о процессе восприятия, поскольку именно этот процесс определяет “реальность для индивида”. Люди реагируют не на то, что в действительности происходит в их окружении, а на то, что воспринимается как происходящее. Учет некоторых факторов из числа влияющих на восприятие в процессе обмена информацией позволяет не допустить снижения эффективности коммуникаций, своевременно устранив преграды, обусловленные восприятием.

Одна из таких преград возникает по причине конфликта между сферами компетенции, основами суждений отправителя и получателя. Люди могут интерпретировать одну и ту же информацию по-разному в зависимости от накопленного опыта. Например, в организации, занимающейся розничной торговлей, управляющие и специалисты по сбыту могут придерживаться разных взглядов на то, как наилучшим образом освободить от товаров торговые площади магазинов. В производственной организации специалисты по маркетингу могут считать, что активизация сбыта за счет расширения ассортимента важнее, чем снижение издержек производства в результате большей стандартизации продукции. В то же самое время производственники могут мыслить и генерировать идеи для обмена информацией, исходя из противоположной точки зрения. Обслуживающий персонал и администраторы больницы могут иметь разные основы суждений относительно необходимости повышения эффективности работы ради снижения издержек или выделения дополнительных ресурсов для повышения качества медицинского обслуживания.

Расхождение между основами суждений может становиться причиной избирательного восприятия информации в зависимости от круга интересов,

---

<sup>26</sup> Латеральный (лат. *lateralis* — боковой, от *latus* — бок) - расположенный сбоку, удаленный от срединной продольной плоскости тела.

потребностей, эмоционального состояния и внешнего окружения людей. Эта характеристика исключительно важна для обмена информацией. Из нее следует, что во многих случаях люди воспринимают только часть сообщения, полученного ими в физическом смысле. Трудности организаций в обмене информацией приписаны различию людей по признаку интерпретации получаемых ими сообщений. Как следствие, идеи, закодированные отправителем, могут оказываться искаженными и не полностью понятыми.

Информация, вступающая в противоречие с нашим опытом или ранее усвоенными понятиями, зачастую либо полностью отторгается, либо искажается в соответствии с этими опытом или понятиями. В исследованиях подтверждено наличие тенденции восприятия людьми проблем организации в рамках основ суждений, формирующихся исходя из их конкретных функций.

Еще одна причина трудностей восприятия в процессе коммуникаций состоит в существовании преград, обусловленных социальными установками людей, которые могут смещать восприятие людей и влиять на их поведение. Неудачный опыт взаимодействия с определенными работниками или отделами часто объясняется тем, что на процесс обмена информацией влияют установки людей. Предположим, что один из ваших сотрудников является к вам с предложением улучшить обслуживание потребителей. Допустим далее, что во время последнего вашего с ним обмена информацией вы обсуждали его склонность превышать лимиты представительских расходов. Из-за негативного отношения к нему, которое могло сформироваться у вас при предыдущем разговоре, вполне вероятно, вы не услышите его идею полностью. Возможно также, что он завысил свои представительские расходы, пригласив на обед с вином перспективного клиента. Может быть, он считал, что таким путем ему удастся значительно увеличить объем сбыта продукции вашего отдела. Если ваша позиция в отношении лимитов на представительские расходы сводится к тому, что превышение лимита всегда свидетельствует о слабом контроле за отпускаемыми средствами, то вы, скорее всего, не поймете его взгляд на положение дел. Два этих случая информационного обмена могут стать началом ухудшения взаимоотношений между вами и вашим подчиненным. Указанный пример иллюстрирует влияние, которое коммуникационный климат может иметь на взаимоотношения между руководителем и подчиненным. Эти взаимоотношения формируются в зависимости от того, как каждый из вас действует по отношению к другому в различных взаимодействиях и информационных обменах. От позитивной или негативной окрашенности возникающих при этом ощущений будут зависеть частота контактов двух людей и стиль общения, который каждый изберет по отношению к другому в будущем. Руководитель, не создающий позитивно окрашенный климат в отношениях с другими, получит в дальнейшем урезанный обмен информацией с сотрудниками. Со временем может сложиться обстановка недоверия, антагонизма и самозащиты. Согласно исследованиям, в атмосфере доверия растут информационные потоки и точность информации в обменах ею между членами организации. В одном из исследований установлено, что если руководители открыты и честны со своими сотрудниками, последние в обмене информацией отвечают первым тем же самым. Чем выше открытость одного или обоих людей, участвующих в обмене информацией, тем ощутимее удовлетворение от контакта.

*Семантические барьеры.* Как отмечалось выше, целью коммуникаций является обеспечение понимания информации, служащей предметом обмена, т.е. сообщения. Вступая в информационный контакт и используя символы, люди пытаются обмениваться информацией и добиваться ее понимания. К используемым **символам коммуникации** относятся слова, жесты и интонации. Отправитель кодирует сообщение с помощью **вербальных** и **невербальных символов**. В данном случае наше внимание сосредоточено на проблемах,

связанных с использованием слов в качестве символов.

Семантические барьеры могут создавать коммуникативные проблемы для компаний, действующих в многонациональной среде. Например, фирма “Дженерал Моторс”, выбросив на латиноамериканский рынок модель “Чеви Нова”, не добилась ожидаемого уровня сбыта. Проведя исследование, фирма к своему ужасу установила, что слово “нова” по-испански означает “она не едет”!

Японцы часто произносят слово “хай”, что переводится как “да”, но означает “я вас понимаю”, а не “да, я согласен с вами”. Нетрудно догадаться, что семантические барьеры, обусловленные культурными различиями, могут серьезно затруднять деловые переговоры.

Семантика изучает способ использования слов и значения, передаваемые словами. Поскольку слова (символы) могут иметь разные значения для разных людей, то, что некто намеревается сообщить, необязательно будет интерпретировано и понято таким же образом получателем информации.

Семантические затруднения могут быть также обусловлены расхождением способов, которыми люди приписывают значение группам символов. Этот момент имеет огромное значение для коммуникации.

*Невербальные преграды.* Хотя **вербальные символы** (слова) - основное наше средство для кодирования идей, предназначенных к передаче, для трансляции сообщений используются и **невербальные символы**. В невербальной коммуникации используются любые символы, кроме слов. Зачастую невербальная передача происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов. Обмен взглядами, выражение лица, например, улыбка и выражение неодобрения, поднятые в недоумении брови, живой или остановившийся взгляд, - все это примеры невербальной коммуникации. Использование пальца как указующего перста, прикрывание рта рукой, прикосновение, вялая поза также относятся к невербальным способам передачи значения (смысла).

По мнению антрополога Э.Т.Холла, лидер ООП Ясир Арафат носит темные очки, чтобы люди не могли наблюдать за его реакциями по расширению его зрачков. Ученые недавно установили, что зрачки расширяются, когда вас что-то заинтересовывает. По Холлу, о реакции зрачков в арабском мире знают уже сотни лет.

Еще одна разновидность невербальной коммуникации формируется тем, как мы произносим слова. Имеются в виду интонация, модуляция голоса, плавность речи и т.п. Как известно из опыта, то, как мы произносим слова, может существенно изменять их смысл. Вопрос: “У вас есть какие-нибудь идеи?” - на бумаге означает очевидный запрос о предложениях. Произнесенный резким авторитарным тоном с раздражением во взгляде этот же вопрос может быть истолкован следующим образом: “Если вы знаете, что для вас хорошо, а что плохо, не предлагайте никаких идей, которые противоречат моим”.

Согласно исследованиям, значительная часть речевой информации при обмене воспринимается через язык поз и жестов и звучание голоса. В книге “Non-Verbal Communication” (“Невербальная коммуникация”) Мехребиен указывает, что 55% сообщений воспринимается через выражение лица, позы и жесты, а 38% - через интонации и модуляции голоса. Отсюда следует, что всего 7% остается словам, воспринимаемым получателем, когда мы говорим. Это имеет принципиальное значение. Другими словами, во многих случаях то, как мы говорим, важнее слов, которые мы произносим. Подобным образом если кто-то говорит: “Хорошо... я дам поручение” - то пауза после слова “хорошо” может служить признаком того, что руководитель не хочет этого делать, сейчас слишком занят, не хочет давать поручения или не знает, что именно следует предпринять.

*Плохая обратная связь.* Другим ограничителем эффективности межличностного обмена информацией может быть отсутствие обратной связи

по поводу посланного вами сообщения. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли ваше сообщение, принятое получателем, истолковано в том смысле, который вы изначально ему придали. Как мы видели, существует множество причин, по которым сообщение, переданное, по вашему мнению, в полном соответствии с вашей идеей, может быть не понято.

*Неумение слушать.* Эффективная коммуникация возможна, когда человек одинаково точен, отправляя и принимая сообщения. Необходимо уметь слушать. К несчастью, немногие научились слушать с той степенью эффективности, которая в принципе в наших силах. Наша система образования подчеркивает важность чтения письма и умения обращаться с числами, при этом почти не уделяется внимания развитию умения слушать. Многим кажется, что слушать - означает лишь вести себя спокойно и дать другому человеку говорить. Однако это лишь незначительный фрагмент процесса внимательного сосредоточенного слушания. Как показали исследования, управляющий, по сути дела, слушает лишь с 25%-ной эффективностью. Согласно другому исследованию, эффективное слушание является важнейшим качеством эффективно функционирующего менеджера. Типичный ответ тысяч руководителей, встречающийся чаще всего, выглядит примерно так: "Мне нравится мой начальник, он слушает меня" или "Я могу с ним разговаривать".

#### **4.7.2. Преграды в организационных коммуникациях**

*Искажение сообщений.* Когда информация движется внутри организации вверх и вниз, смысл сообщений несколько искажается. Такое искажение может быть обусловлено рядом причин. Сообщения могут искажаться непреднамеренно в силу затруднений в межличностных контактах, о чем говорилось выше. Сознательное искажение информации может иметь место, когда какой-либо управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах.

Проблемы обмена информацией вследствие искажения сообщений могут возникать также вследствие фильтрации. Концепция фильтрации относится к тенденции искажения сообщений по мере их движения вверх, вниз или с уровня на уровень организации или отдела. В организации существует потребность фильтровать сообщения, с тем чтобы с одного какого-то уровня на другой уровень организации или отдела направлялись только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением сообщений в разные сегменты организации. Поскольку именно управляющие определяют, какие сообщения направлять, всевозможные преграды в межличностных контактах могут подталкивать их к отсеиванию одних и акцентированию других сообщений. Такой отбор может стать причиной непопадания важной информации в другой сектор организации или поступления информации туда с существенным искажением содержания. Согласно некоторым исследованиям, лишь 63% содержания информации, отправляемой советом директоров, доходило до вице-президентов, 40% - до начальников цехов и 20% - до рабочих.

Сообщения, отправляемые наверх, могут искажаться из-за несовпадения статусов уровней организации. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Это может приводить к тому, что подчиненный не информирует руководителя о потенциальной или существующей проблеме, поскольку "не хочет сообщать начальнику плохие новости". Далее,



поскольку подчиненные часто хотят получить одобрение от руководителя, они могут говорить ему только то, что он хочет услышать. Исследования показали, что статусные различия сильно отражаются на качестве обмена информацией. Дополнительной причиной ухудшения поступающей наверх информации может быть повышенное внимание руководителей среднего звена к сообщениям с верхних этажей власти по сравнению с информацией от их подчиненных. В числе других причин, мешающих работникам передавать информацию наверх, могут быть страх перед наказанием и ощущение бесполезности этого дела.

*Информационные перегрузки.* Препяды на путях обмена информацией могут также быть следствием перегрузки каналов коммуникаций. Э.Тоффлер в книге “Шок будущего” пишет: “Вполне может случиться так, что волны информации, захлестывающие восприятие, могут заметно подавить способность думать и действовать у руководителей, терзаемых необходимостью принимать неотложные, непрерывные, срочные решения”. Руководитель, поглощенный переработкой поступающей информации и необходимостью поддерживать информационный обмен, вероятно, не в состоянии эффективно реагировать на всю информацию. Он вынужден отсеивать менее важную информацию и оставлять только ту, которая кажется ему наиболее важной; то же относится и к обмену информацией. К сожалению, понимание руководителем важности информации может отличаться от понимания таковой другими работниками организации.

*Неудовлетворительная структура организации.* Структура определена как логическая взаимосвязь уровней управления и функциональных сегментов, обеспечивающая эффективное достижение целей. Если структура организации продумана плохо, возможности руководителя планировать и добиваться реализации поставленных целей сужаются. В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения. Некоторые из наиболее эффективно управляемых американских компаний перешли к структуре с малым числом уровней управления и каналами сравнительно прямого информационного обмена.

К другим аспектам, которые могут вызывать проблемы в коммуникациях, можно отнести неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Наконец, создавать проблемы при обмене информацией могут конфликты между различными группами или отделами организации. Ясно, что плохо проработанная информационная система может снижать эффективность обмена информацией и принятия решений в организации.

#### **4.7.3. Совершенствование коммуникаций в организациях**

*Регулирование информационных потоков.* Руководители на всех уровнях организации должны представлять потребности в информации собственные, своих начальников, коллег и подчиненных. Руководитель должен научиться оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации. Он должен стараться определить, что такое “слишком много” и “слишком мало” в информационных обменах. Информационные потребности в значительной мере зависят от целей руководителя, принимаемых им решений и характера показателей оценки результатов его работы, а также его отдела и подчиненных.

*Управленческие действия.* Регулирование информационного потока - лишь один пример из числа действий руководителя по совершенствованию обмена информацией. Есть и другие. Так, руководитель может практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными для обсуждения грядущих

перемен, новых приоритетов, распределения работы и т.п. Руководитель может также по своему усмотрению предпочесть вариант периодических встреч с участием всех подчиненных для рассмотрения тех же вопросов. Многие организации настаивают на проведении работниками руководящего звена таких еженедельных встреч-совещаний. Подчиненный может предпринимать подобные шаги, добиваясь по своей инициативе контакта с руководителем или товарищами по работе.

*Системы обратной связи.* В той же мере, в какой обратная связь может способствовать совершенствованию межличностного обмена информацией, могут действовать и системы обратной связи, создаваемые в организации. Они составляют часть контрольно-управленческой информационной системы. Один из вариантов системы обратной связи - перемещение людей из одной части организации в другую с целью обсуждения определенных вопросов.

Опрос работников - еще один вариант системы обратной связи. Такие опросы можно проводить с целью получения информации от руководителей и рабочих буквально по сотням вопросов: 1) четко ли доведены до них цели их деятельности; 2) с какими потенциальными или реальными проблемами они сталкиваются или могут столкнуться; 3) получают ли они точную и своевременную информацию, необходимую им для работы; 4) открыт ли их руководитель для предложений; 5) информированы ли они о грядущих переменах, которые отразятся на их работе.

*Системы сбора предложений.* Разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают при этом возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель подобных систем - снижение остроты тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Чаще всего такая система реализуется в виде ящиков для предложений, куда работники фирмы могут анонимно подавать свои предложения. К сожалению, этот вариант не слишком эффективен, ибо часто отсутствует механизм подтверждения факта рассмотрения предложений, как и стимулирование работников, чьи предложения пошли организации на пользу. Программы, обеспечивающие такое стимулирование и располагающие механизмом, объясняющим, почему та или иная идея внедряется, позволяют работникам понять причины принятия или отказа от их предложений. Кроме того, у работников есть шанс получить денежное вознаграждение.

Систему сбора предложений можно создать и по-иному. Организация может развернуть частную телефонную сеть, через которую работники получают возможность анонимно звонить и задавать вопросы о назначениях и продвижениях в должности. Иногда на линии работают менеджеры, тут же отвечающие на задаваемые вопросы. Ответы направляются либо непосредственно работникам (если вопрос не анонимный), либо печатаются в информационном бюллетене фирмы.

Другой вариант системы обратной связи предусматривает создание группы руководителей и рядовых работников, которые встречаются и обсуждают вопросы, представляющие взаимный интерес. Еще один подход основан на создании кружков качества и групп неуправленческих работников, которые еженедельно собираются для обсуждения предложений по усовершенствованиям, а также возможных или существующих проблем, отражающихся на их работе.

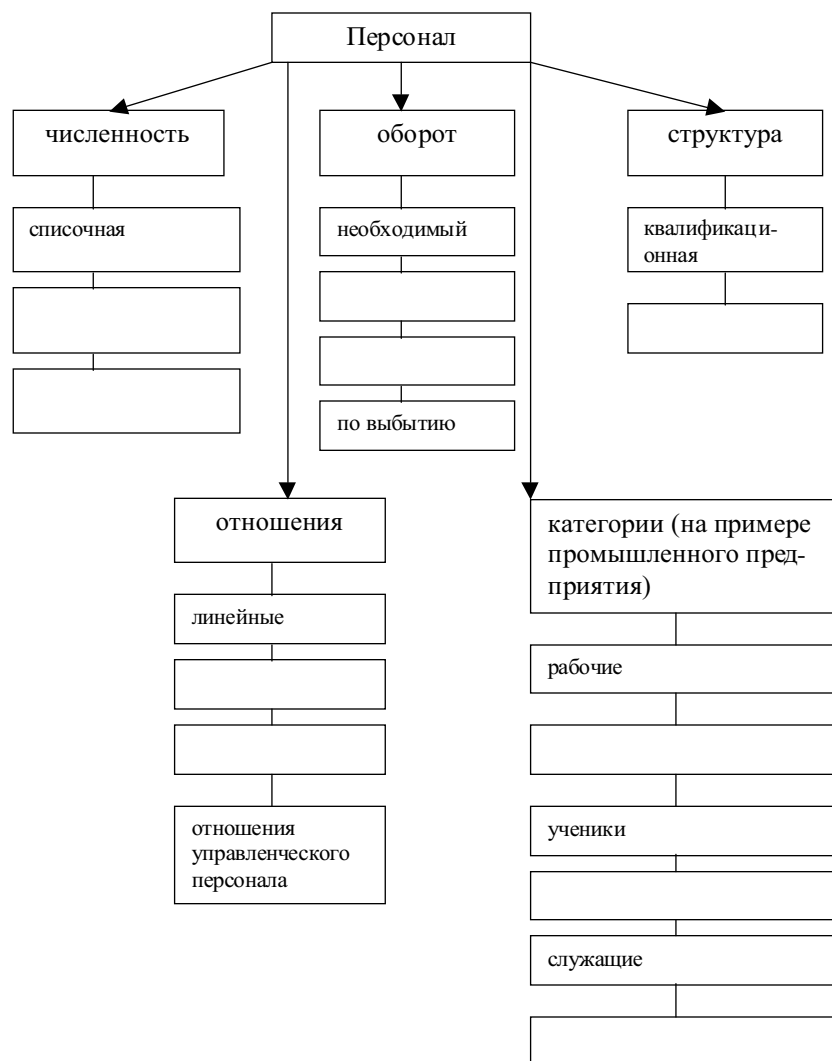
*Информационные бюллетени, публикации и видеозаписи организации.* Относительно крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные ежемесячные бюллетени могут помещаться статьи с обзором предложений по улучшению управления, на темы охраны здоровья работников, нового контракта,

нового вида продукции или услуг, которые намечено предложить потребителям в скором времени, подборка "Работник месяца", ответы руководства на вопросы рядовых сотрудников.

### **ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ**

- 1. Составьте логическую схему базы знаний по теме курса.**

**2. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав приведенные характеристики персонала.**



**3. Завершите создание таблицы, указав основные положения теоретических моделей поведения руководителей.**

Модели поведения руководителей

Название теории	Автор	Главные положения
Теория «Х»	Мак Грегор	
Теория «Y»	Оучи	
Теория «Z»		

**4. Воссоздайте перечень отличительных черт харизматической личности.**

Характеристики харизматической личности:

1. независимость характера
- 2.
- 3.
4. достойная и уверенная манера держаться.
- 5.

**5. Завершите создание таблицы, указав основное содержание и вклад ученых в развитие теорий мотивации.**

Теории мотивации

Категории	Суть	Представители	Научный вклад
Содержательные		Маслоу МакКлелланд Херцберг Альдерфер	
Процессуальные		Врум Адамс Портер Лоулер	



6. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав все архетипы менеджеров.

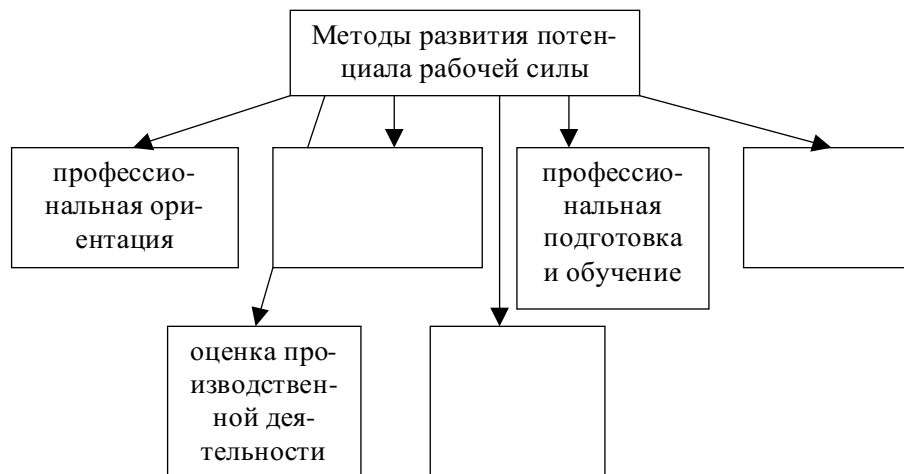


7. Завершите создание таблицы, указав способы влияния, характерные для каждой из приведенных форм власти.

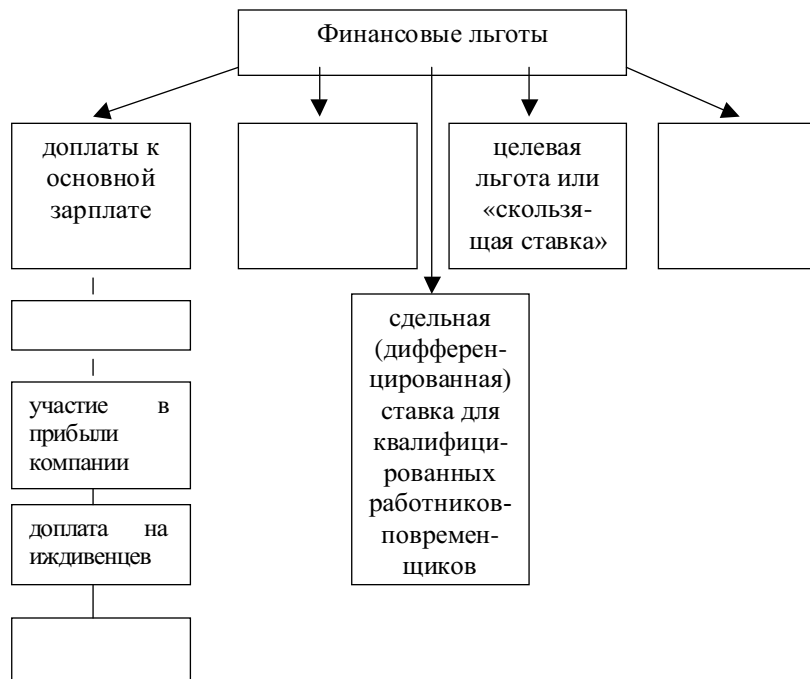
Основные формы власти

№ п/п	Форма власти	Способ влияния
1	Власть, основанная на принуждении	
2	Власть, основанная на вознаграждении	
3	Экспертная власть	
4	Эталонная власть	
5	Законная власть	

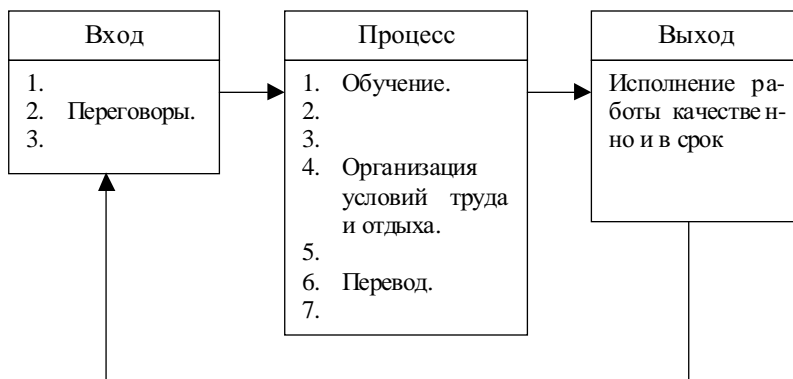
8. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав известные методы развития потенциала рабочей силы.



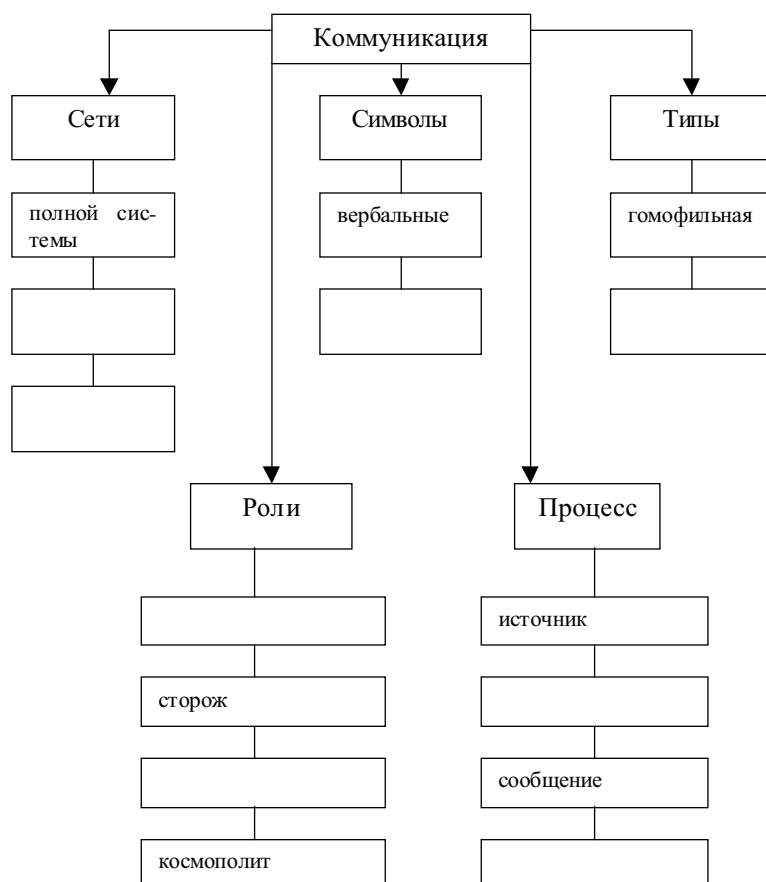
**9. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав известные разновидности финансовых льгот, применяемых в менеджменте персонала.**



**10. Восстановите пропущенные элементы в схеме, завершив наполнение блоков системы менеджмента персонала.**



**11. Восстановите пропущенные элементы в схеме, указав виды, типы и другие характеристики коммуникации.**



**МЕНЕДЖМЕНТ**  
**ЮНИТА 3**  
 УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ.  
 МОТИВАЦИЯ. КОММУНИКАЦИЯ

Редактор Н.М. Пилипенко  
 Оператор компьютерной верстки А.Б. Кондратьева

Изд. лиц. ЛР № 071765 от 07.12.1998  
 НОУ “Современный Гуманитарный Институт”  
 Тираж

Сдано в печать  
 Заказ