

Министерство образования и науки РФ
ГОУ ВПО «Белгородский государственный университет»

А.В. Кошарный, Е.А. Кошарный, Н.А. Петрий, В.Б. Тарабаева

ТЕХНОЛОГИИ УПРАВЛЕНИЯ ИННОВАЦИОННЫМИ ПРОЦЕССАМИ

Учебное пособие

Белгород 2011

УДК 001.895(075.8)
ББК 60.8я73
Т38

Печатается по решению
Редакционно-издательского совета
Белгородского государственного университета

Рецензенты:

кандидат социологических наук О.В.Быхтин
кандидат психологических наук Ю.Н. Мясищева

Кошарный, А.В., Кошарный, Е.А., Петрий, Н.А., Тарабаева, В.Б.
Т38 Технологии управления инновационными процессами: учебное
пособие / А.В. Кошарный, Е.А. Кошарный, Н.А. Петрий, В.Б. Тарабаева. –
Белгород: Изд-во БелГУ, 2011. – 279 с.

ISBN

В учебно-методическом пособии рассматриваются современные проблемы управления инновационными процессами. По своему смысловому содержанию пособие разделено на два модуля: общие теории управления и психология и технологии управления инновационными процессами. В общей теории управления рассматриваются понятия инновации и инновационного процесса, наиболее известные в мире теории управления, проблема формирования команд в организации, а в психологии и технологии управления инновационными процессами анализируются проблемы организационных изменений, сопротивления персонала изменениям и профилактики этого сопротивления, личности руководителя, его профессионально важных качеств, а также проблема эмоционального выгорания руководителей и его профилактики.

Для студентов специальностей «Управление персоналом», «Менеджмент организации», «Государственное и муниципальное управление», «Экономика и управление на предприятии», слушателей курсов переподготовки и повышения квалификации управленческих кадров.

УДК 001.895(075.8)
ББК 60.8я73

© Кошарный, А.В., Кошарный, Е.А., Петрий, Н.А., Тарабаева В.Б., 2011
© Белгородский государственный университет, 2011

СОДЕРЖАНИЕ:

Введение.....	5
1. Управление инновационными процессами в организации.....	7
1.1. Понятие инновации и инновационного процесса	
1.2. Организация как объект управления и среда для инновационных процессов.....	15
2. Теории менеджмента.....	28
2.1. Классические теории менеджмента.....	28
2.1.1. Теория рационализации Ф. Тейлора.....	28
2.1.2. Административная теория А. Файоля.....	33
2.1.3. «Классическая» теория организаций.....	36
2.2. Поведенческий подход в менеджменте.....	40
2.2.1. Концепция управления М. Фоллетт.....	40
2.2.2. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо.....	43
2.2.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора.....	46
2.2.4. Шкала лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта.....	51
2.2.5. Теория стилей руководства Р. Лайкерта.....	56
2.3. Системный подход в менеджменте.....	62
2.3.1. Теория эффективности организации Б. Баса.....	62
2.3.2. Эмпирическая школа: Л. Ньюмен.....	64
2.3.3. Комплексный подход к управлению Г. Ливитта.....	66
2.3.4. Школа социальных систем: Г. Саймон.....	73
2.3.5. Системный подход к управлению А. Этциони.....	82
2.3.6. Ситуационные теории управления.....	87
2.3.7. Новое в теориях лидерства.....	89
2.4. Организационная культура как ресурс менеджмента.....	96
2.4.1. Содержание организационной культуры.....	96
2.4.2. Формирование организационной культуры.....	103
2.5. Формирование команд для управления инновационными процессами.....	112
3. Инновационный процесс как организационные изменения.....	138
3.1. Основные теории организационных изменений и их характеристики.....	138
3.2. Проявления и причины сопротивления персонала организационным изменениям.....	150
3.3. Проблема профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям.....	164
4. Личность и функции менеджера.....	181
4.1. Профессиональные функции менеджеров.....	182
4.1.1. Деятельность менеджера на макроуровне.....	182
4.1.2. Деятельность менеджера на мезоуровне.....	194
4.2. Принятие решений.....	204

4.2.1. Организационные и психологические основы принятия решений.....	204
4.2.2. Совместное принятие решений.....	214
4.3. Профессионально важные качества менеджера.....	224
4.3.1. Личности и деятельность менеджера.....	224
4.3.2. Каталог должностных требований	237
4.3.3. Требования к личности менеджера.....	244
4.3.4. Синдром психического выгорания у менеджеров..	254
4.3.5. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим».....	260
Список литературы.....	271

Введение

Данное пособие предназначено для студентов и слушателей программ профессиональной переподготовки и повышения квалификации по направлениям: управление персоналом, менеджмент организаций, государственное и муниципальное управление, экономика и управление на предприятии и другим экономическим специальностям.

В пособии рассматриваются актуальные проблемы управления инновационными процессами в организациях. Представленный материал имеет междисциплинарный характер. В нем рассматриваются вопросы, имеющие первостепенное значение для специалистов в области управления организацией в широком смысле слова: инновационные процессы, модели организаций, теории управления, формирование команд, профилактика сопротивления персонала организационным изменениям, проблема психологического выгорания менеджеров и его профилактика.

Рассмотрены основные теории управления с учетом организации труда, системного анализа и ситуационного подхода.

Освещены важные вопросы психологических аспектов управления инновационными процессами.

Цель пособия: рассказать о механизмах и подходах к управлению инновационными процессами в организациях в складывающихся условиях рыночной экономики. Оно состоит из 4 разделов.

Первый раздел является вводным в теорию управления инновационными процессами. В нём анализируются понятия инновации и инновационного процесса, основания власти, рассматриваются основные модели организаций.

Второй раздел целиком посвящён рассмотрению теорий управления. В рамках классических теорий рассматриваются: теория рационализации Ф. Тейлора, административная теория А. Файоля, «классическая» теория

организаций Л. Гьюлика и Л. Урвика. В рамках гуманистического подхода в менеджменте анализируются: концепция управления М. Фоллетт, теория «человеческих отношений» Э. Мэйо, теория стилей руководства Д. Макгрегора, шкала лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта, теория стилей руководства Р. Лайкерта. В рамках системного подхода представлены: теория эффективности организации Б. Басса, эмпирическая школа П. Ньюмена, комплексный подход к управлению Г. Ливитта, школа социальных систем Г. Саймона, системный подход к управлению А. Этциони, а также рассмотрен вопрос организационной культуры как ресурса менеджмента.

В третьем разделе рассматриваются основные подходы и теории организационных изменений, дается описание проявлений сопротивления персонала инновационным изменениям и анализируются их причины. Отдельно также анализируется проблема профилактики и преодоления сопротивления персонала инновационным изменениям.

В четвертом разделе читатели смогут познакомиться с различными подходами к выделению профессиональных функций менеджера, с механизмами принятия решений в условиях инновационной деятельности, с описаниями профессионально важных качеств менеджера и проблемой психического выгорания менеджеров.

1. Управление инновационными процессами в организации

1.1. Понятие инновации и инновационного процесса

В социальной инноватике новый подход к инновационным процессам был связан с институционализацией, как процессом, в котором социальные действия становятся социально упорядоченными, структурно устойчивыми. Инновация – это такая форма индивидуального или группового поведения, когда отдельный человек или группа достигают социально признанной цели средствами, которые ещё не были институционализированы в предшествующем обществе. Инновация оказывается связанной не с диффузией культурных нововведений, а с процессами институционализации новых форм поведения [Слободчиков 2004].

По мнению В.И. Слободчикова имеется иная бинарная оппозиция – «инновация» и «институция». Инновация – это акт, действие, процесс, противоположные тому, что будет социально признано в качестве социальной институции, т.е. определенного образа действий, набора социальных практик. И лишь в том случае, если институция отождествляется с некоей традицией, то инновация оказывается противоположностью традиции. Необходимо, исходя из приоритета инноваций, учитывать и институции, и традиции, чтобы не лишить инновации в образовании преемственной связи с культурой прошлого и полнокровной связи с будущим, с той системой образования, которая складывается благодаря перманентному потоку инноваций.

Социологический подход должен апеллировать к тем инновациям, которые могут стать истоком новых институций. Эта двуединая задача – осмысления как тех ценностей, которые уже отложились в традициях, так

и тех ценностей, которые могут сложиться благодаря инновациям, – стоит и перед исследователями инновационных программ и проектов.

Понятия «новшество», «новация», «нововведение», «инновация» нередко отождествляются, хотя между ними есть определенные различия. Термин «инновация» появляется в середине XVII века и означает вхождение нового в некоторую сферу, вживание в нее и порождение целого ряда изменений в этой сфере. А значит, **инновация** – это, с одной стороны, **процесс** реализации, внедрения, а с другой – это **деятельность** по вращиванию новации в определенную социальную практику, а вовсе – не предмет.

Новация (новшество) – это именно новое средство (например, новый метод, методика, технология, программа). Сегодня получило распространение трактовка понятия «новое», предложенная В.И. Загвязинским, согласно которой: новое – это не только идеи, подходы, технологии, которые в представленном виде, в подобных сочетаниях еще не выдвигались, но и тот комплекс элементов или отдельные элементы, которые несут в себе прогрессивное начало, позволяющее в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно (по крайней мере, эффективнее, чем раньше) решать актуальные задачи [Загвязинский 1987].

С момента принятия к распространению новация приобретает новое качество и становится инновацией [Менеджмент организации 1995]. Инновация – это процесс освоения этого средства, который развивается во времени и имеет отчетливо выраженные стадии. Инновация – это целенаправленное изменение, вносящее в среду организации новые стабильные элементы, вызывающие ее переход из одного состояния в другое.

По мнению Л.Л. Ворошиловой, **инновация** – это конечный результат инновационной деятельности, получивший воплощение в виде нового продукта, новой технологии, услуги, используемых в практической деятельности. Инновацию следует рассматривать как превращение потенци-

ального в реальное, которое воплощается: 1) в новых продуктах (концепция, проект, инновационная программа и т.д.); технологиях (средство, прием, метод и т.д.); услугах (консультация, экспертиза, аналитика и т.д.). Другими словами инновация (нововведение) означает, что новшество используется по завершению *инновационного процесса*. Но наш взгляд, инновация – это и процесс, и результат, и деятельность по введению новшества в систему образования.

Термины «инновация» и «инновационный процесс» близки, но не однозначны. Инновационный процесс связан с созданием, освоением и распространением инноваций. При оценке инновационного процесса руководствуются такими критериями, как жизненный цикл новшества и эффективность. А неизменными свойствами инновации являются новизна, эффективность и практическая применимость. Из сказанного следует, что инновацию нужно рассматривать неразрывно с инновационным процессом, но не отождествлять с последним.

Инновационный процесс рассматривается как последовательность трех основных этапов: генерирование идеи, разработка идеи в прикладном аспекте и реализация нововведения в практике, или создание, освоение и применение новшеств. В связи с этим, инновационный процесс можно рассматривать как процесс доведения идеи до стадии практического использования и реализации.

Существует и другая характеристика этапов развития инновационного процесса. В ней выделяют следующие действия: определение потребности в изменениях; сбор информации и анализ ситуации; предварительный выбор или самостоятельная разработка нововведения; принятие решения о внедрении (освоении); собственно само внедрение, включая пробное использование новшества; *институализация* или длительное использование новшества, в процессе которого оно становится элементом повседневной практики. Инновационный процесс, на наш взгляд, переходит в обиходный

план жизнедеятельности организации за три фазы: создание, внедрение и диффузия новшества. Первая фаза – это последовательные этапы научных исследований и организация опытной работы. На первой фазе еще не реализуется полезный эффект нововведения, а только создаются предпосылки такой реализации. **Внедрение инновации** – это управляемый процесс доведения инновации до серийного производства, форма и скорость которого зависят от мощности коммуникационных каналов, особенностей восприятия информации субъектами, их способностей к практическому использованию этой информации. **Диффузия инновации** – процесс, посредством которого нововведение передается по коммуникационным каналам между членами социальной системы во времени и пространстве. Иными словами, диффузия – это распространение уже однажды освоенной и использованной инновации в новых условиях или местах применения. Именно благодаря диффузии происходит переход от единичного внедрения новшества к инновациям в масштабе всей системы или всей организации.

В реальных инновационных процессах скорость диффузии нововведения зависит от различных факторов: 1) свойств самого нововведения; 2) формы принятия решения; 3) способа передачи информации; 4) свойств социальной системы [Инновационный менеджмент: Учебник для вузов 1997]. Несколько больше факторов выделяет Н.П.Степанов: характеристики нововведений, приобретающих их реципиентов, каналов распространения, времени и пространства, агентов распространения и социальной системы [Степанов].

Обратим внимание, что обе классификации содержат указания на характеристики социальной системы. Для оценки ее характеристик организаций-новаторов были разработаны специальная концептуальная парадигма и функциональный подход [Bigonnes 1981]. Они основаны на идеях теории диффузии и опираются на два базовых измерения. Первое раскрывает содержательную сторону понятия "**инновативность**" (варьирует в

пределах от "общего" до "специфического"); второе – определяет **социальный фон**, на котором протекает процесс нововведения (варьирует в пределах континуума "внутренний – внешний"). Авторы получили в процессе исследований результаты, которые в целом подтверждают выводы теории диффузии о том, что организации, которые в состоянии лучше выявить и оценить данные, касающиеся "пригодности" для них того или иного **нововведения**, будут, по-видимому, более новаторскими. В то же время фирмы, которые не располагают квалифицированными кадрами соответствующей специальности, оказываются существенно менее новаторскими. Этот подход к изучению **инновационных процессов** является универсальным, так как он позволяет не только объединить различные "одиночные" подходы, но и разрешить многие наблюдавшиеся ранее несоответствия (результаты, выводы); его применение позволяет учесть как социальный фон, на котором протекает процесс **нововведений**, так и специфические условия, в которых он протекает (микро-, макро-уровень, одиночное или множество **новаций**).

Деятельность, обеспечивающая превращение идей в нововведение и формирующая систему управления этим процессом, является инновационной деятельностью. **Инновационная деятельность** – комплекс принимаемых мер по обеспечению инновационного процесса на том или ином уровне.

Инновация – это главным образом и в первую очередь – деятельность, которую, однако, нельзя уподоблять деятельности в области научного творчества, точнее – неверно сводить ее к этому. Такое понимание обесмысливает самостоятельность понятия «инновационная деятельность», т.к., строго говоря, всякая научно-исследовательская деятельность по природе своей инновационна. Поэтому необходимо ввести ряд ограничений.

В качестве первого ограничения можно принять следующее: инновационную деятельность необходимо рассматривать в пространстве вполне определенной социальной практики. С точки зрения конкретного субъекта инновационной деятельностью можно считать такую, которая приводит к существенным изменениям социальных практик.

Второе ограничение: инновационная деятельность – это деятельность, направленная на решение комплексной проблемы, порождаемой столкновением сложившихся и еще только становящихся норм практики либо – несоответствием традиционных норм новым социальным ожиданиям. Тогда инновация оправдана, более того, необходима.

Третье ограничение связано также с прагматичным характером инновационной деятельности, с приобретением последней определенного постоянства, когда опыт осуществления этой деятельности становится доступным другим людям. Это предполагает фиксацию инновационного опыта, выработку механизма трансляции.

Наконец, четвертое ограничение. Если инновационная деятельность отвечает трем предыдущим условиям, то ее особый смысл заключается в направленности на преобразование существующей практики либо – на порождение принципиально новой практики. В этом случае в ней должен присутствовать вектор «институционализации» – организационно-управленческое оформление нововведений и их нормативное закрепление в изменяющейся практике.

Нововведение считается успешным, если освоение положенного в его основу нового средства позволило решать задачи развития организации. Важно проанализировать «что устарело», осталось в прошлом, своевременно заглянуть в будущее.

Определение инновационного процесса отражает синергетическое саморазвитие новшества. В этой связи необходимо уделять внимание созданию (рождению, разработке) новшеств. Именно создание новшества ча-

ще всего связано с противоречиями, которые существуют в организации. Любой инновационный процесс в организации требует проведения опытно-экспериментальной работы, а значит изменения исходного уровня рефлексии ее сотрудников.

Если инновационные процессы связать только с комплексной деятельностью и поставить знак равенства между ними, то упускаются из виду внутренние составляющие рождения, разработки, использования и распространения новшеств, а именно, внутренняя работа по преобразованию собственных взглядов. Такой подход означает, что любой инновационный процесс строго индивидуален. Новизна носит конкретно-исторический и психологический характер. Многое зависит от наличия у субъектов инновационного процесса той или иной совокупности ценностей, взглядов и убеждений.

Инновационная деятельность связана с тем, что все составляющие ее виды: познавательная, ценностно-ориентировочная, коммуникативная, эстетичная, преобразовательная направлены как на создание новых методов, методик, средств, технологий, так и на их освоение, использование и распространение. Поэтому условно можно выделить следующие этапы такой деятельности:

I этап – рождение; разработка новшеств (созидательный или теоретический);

II этап – освоение новшеств (нормативный);

III этап – использование новшеств (практический);

IV этап – распространение новшеств (пропагандистский).

Инновационную деятельность можно представить как совокупность следующих компонентов: мотивы, цель, задачи, содержание, формы, методы, результаты. Процесс модернизации организации сложен, так как все названные компоненты инновационной деятельности могут быть реализованы в определенных условиях среди которых следует выделить матери-

альные, финансовые, социально-психологические и др.

Введение нововведений связано с процессом «сопротивления» отживающей инертной среды. Причем, внедрение по природе – насильственно. В этой связи от создания условий для внедрения новшеств во многом зависит судьба последних (они могут обратиться в свою противоположность).

Инновационная деятельность – это всегда преодоление укоренившихся стереотипов внедрения. Ситуация внедрения может быть представлена в виде ряда объемлющих систем деятельности, как бы вложенных друг в друга наподобие матрешек. «Внедрение» нарушает нормальное функционирование системы организации и волна негативных последствий распространяется, захватывая все более широкий круг составляющих ее деятельности. Поскольку каждая из этих деятельностей сопротивляется насильственной перестройке, то против каждого акта «внедрения» формируется буквально «глубоко эшелонированная оборона».

Известно, что любой инновационный процесс носит циклический характер и выражается в фазах (этапах), которые проходит каждое новшество: возникновение (старт); быстрый рост; зрелость; освоение; диффузия; насыщение; рутинизация (иррадиация); кризис; финиш (отмирание нового).

Наиболее важным, на наш взгляд, является этап возникновения новшества. Без него организация развиваться ощутимо не сможет, ибо нужно создать необходимые условия: финансовые, материально-технические, психологические, организационные и пр.

Следующий этап – создание условий для освоения нововведения большинством работников, во всех сферах производственного процесса.

Этап рутинизации может быть характерен для той системы, в которой не фиксируют длительность использования новшества. В этом случае может наступить ситуация, когда «новое» становится нормой, обычным явлением. Управленцы и рядовые сотрудники перестают «напрягаться» и

тогда может наступить этап кризиса – исчерпанность возможностей применить его в новых областях и, как правило, сразу финиш, т.е. ситуация, когда нововведение перестает быть таковым или требует замены другим, более эффективным.

Важно предусмотреть в управлении развитием организации этап иррадиации, когда с рутинизацией новшество не исчезает как таковое, а модернизируется и воспроизводится, т.е. «не умирает».

Теория инновации позволяет в первом приближении говорить о том, что существует классификация нововведений, которая позволяет руководителям организаций научно обоснованно влиять на процесс создания новшеств.

Инновации сами по себе не возникают, они являются результатом научных поисков, передового опыта отдельных сотрудников и целых коллективов. К настоящему времени работа многих организаций настолько усложнилась, они так часто сталкиваются с различными новациями, что внедрение последних, в отличие от прошлого, уже не может проходить стихийно, на основе простого заимствования, а требует рационального управления. Ведь только с помощью конструирования нововведений можно управлять развитием организации: как на уровне отдельной организации, так и на уровне региона, страны.

1.2. Организация как объект управления и среда для инновационных процессов

Если прошлый, XX век, можно было назвать веком организаций, то нынешний век по праву можно назвать веком сотрудничества организаций и творческих личностей. Принципиальное различие этих характеристик заключается в том, что в первом случае мы имеем приоритет организации

над личностью, а во втором - отношения между ними строятся на паритетных, договорных началах.

По определению *организация* – это дифференцированное и упорядоченное объединение индивидов и групп, действующих на основе общих интересов, целей, правил и процедур. Другими словами, организация – это и есть сами люди, добровольно сотрудничающие и отдающие все свои силы ради общего дела. Но реальность несколько отличается от данного идеального образа организации. Сегодня организация представляет собой обезличенную систему власти, состоящую из формальных целей, правил и процедур, применяемых к работникам, независимо от их статуса и индивидуальных особенностей. Таким образом, организация превратилась в машину, реализующую цели и правила не всегда совпадающие с целями и потребностями работников. Степень совпадения – расхождения у индивидов и организации интересов и целей, представлений об адекватности целям правил и процедур внутриорганизационной жизнедеятельности влияет на эффективность функционирования как отдельных индивидов, так и организации в целом.

Таким образом, центральным противоречием любой организации является противоречие между целями и методами, реализуемыми организационной властью и потребностями работников.

Разрешение этого противоречия осуществляется при помощи гуманизации механизмов реализации организационной власти. С одной стороны, в организации должны быть регламентированы процедуры принятия решения по ключевым вопросам (ключевыми вопросами каждой организации являются кадровые вопросы, вопросы системы стимулирования и санкций, распределения ресурсов и прибыли) на основе утвержденных собранием трудового коллектива или законодательным органом организации «Положений». С другой стороны, в социологии и организационной психологии, а также в практическом менеджменте достаточно остро стоит про-

блема субъекта организационной власти. Этим субъектом может быть один человек - при авторитарном управлении (такая модель реализуется, например, в военизированных структурах – принцип единоначалия). Противоположной моделью является партисипативное управление, при котором в управлении принимает участие весь коллектив (наиболее распространено в творческих группах). На практике чаще всего в организации имеется некий совещательный орган, но решения принимаются единолично руководителем. В этом случае поведение и эмоциональное самочувствие работников в организации зависит от того, какие основания *власти* задействованы руководителем.

Дж. Френч и Б. Равен предложили шесть оснований власти для изменения поведения других людей: власть поощрения, власть силы (*наказания* - *А.К.*), должностная власть, экспертная власть, референтная власть (*харизма*) и информационная власть [Цит. по: Занковский 2000: 109]. По определению, руководитель обладает должностной властью, а по должности – информационной властью. Экспертная власть у руководителя может наличествовать или отсутствовать, причем в современной организации ее наличие не обязательно, поскольку специальные вопросы решаются специалистами-экспертами, руководитель же осуществляет координацию и организует процесс принятия решений. Когда речь идет о бюрократической модели, власть поощрения и власть силы регламентированы, а референтная власть зависит не столько от руководителя, сколько от совпадения его поведения с ожиданиями персонала.

Таким образом, у руководителя остается ограниченная должностная власть и неограниченная информационная власть. Если руководитель не склонен манипулировать персоналом при помощи утаивания информации и фальсификаций, то можно полагать, что в бюрократической системе есть существенный потенциал для решения проблемы согласования целей организации и целей отдельных работников.

Как ни парадоксально, но даже при высокой степени разработанности *локальной нормативной базы* острота проблем личности в отечественной организации зачастую не снижается. Это связано с тем, что в русской культуре субъект власти (так же, как и субъект вины) не может быть обезличенным, он всегда имеет конкретное имя, он персонифицирован. Не случайно одним из основных русских вопросов считается вопрос «Кто виноват?». Поэтому отношение объекта влияния к субъекту власти выходит за рамки формальных отношений, оно всегда психологично. Безусловно, в некоторой степени это присутствует во всякой этнокультуре, однако в России неформальная сторона отношения «Субъект власти – объект влияния» имеет особое значение.

На протяжении веков в России существовало противостояние между народом и властью, между неимущими и имущими (в настоящее время данное противостояние вновь обострилось ввиду крайнего материального расслоения российского общества). В этом ключе затруднено осознание того, что в демократически-бюрократических условиях работники являются частью субъекта власти в организации. Думается, данная социальная ситуация, наряду с культурно-историческими предпосылками, предъявляет серьезные требования к менеджменту, на плечи которого ложится бремя не только юридической, экономической, но и – в не меньшей степени - эмоциональной ответственности, в том числе ответственности, которая могла бы быть облегчена за счет бюрократической регламентации. Если перефразировать известный тезис Е. Евтушенко, то руководитель в России больше, чем руководитель.

Таким образом, мы приходим к выводу, что решение большинства проблем в организации главным образом зависит от руководителя, от его личностных особенностей, от его приоритетов и концепции управления.

Концепция управления во многом зависит от того, какой организационной теории придерживается руководитель. А.И. Пригожин, анализи-

руя организационные учения, предлагает следующий перечень наиболее влиятельных подходов [Пригожин 2003: 34 – 37].

ОРГАНИЗАЦИЯ - ТРУДОВОЙ ПРОЦЕСС. Наиболее ранний подход к измерению и построению организационной системы Ф.У. Тейлора. Технологической основой явилось выделение блока "человек - труд" как первоосновы организации. В рамках этого блока процесс труда размельчался на простейшие элементы с целью задать работнику оптимальный режим исполнения. Собственно трудовая деятельность принципиально отделялась от управления, которое становилось функцией другого лица. Под именем тейлоризма эта модель широко известна. Главные ее особенности: полностью, детально расписанное поведение работника по рационализованной схеме, а также подход к самому работнику как к своего рода запасной части, годной лишь к определенному месту.

ОРГАНИЗАЦИЯ - МАШИНА. Ее авторы А. Файоль, Л. Урвик и др. Они были инженерами и жили в период культа техники, они и завод видели как машину ничем особенным не отличающуюся от станка, агрегата или иного механизма. А человек - такая же деталь механизма, только не столь надежная. Такое представление об организации давало инженерному уму ясность в понимании и доступность в управлении: нужны четко описываемые правила, функции, и тогда вся организационная машина будет работать техникоподобно. Основной упор делался на единство командования, выделение функциональных звеньев (департаментализация) и рычагов регулирования (планирования, координации, контроля и пр.). Организация в этом смысле есть, прежде всего, инструмент решения задач.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ОБЩИНА. Эта модель контрастна предыдущей. Она и возникла в период тяжелого экономического кризиса конца 20-х - начала 30-х гг. в США, когда обрушились все ранее понятные и надежные связи и правила, когда экономика повела себя совершенно нетехнологично. В это время Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер и др. исследовали поведение людей

и рабочих групп на производстве и выяснили новые трудно описываемые закономерности функционирования организаций. Оказалось, что взаимодействие людей на производстве неизбежно вырабатывает свои связи, правила и роли, которые не только никто не проектировал, но даже не предвидел и не желал. В группах стихийно вырабатывались коллективные требования к каждому работнику, невидимые шкалы престижа, психологические структуры лидерства и т. д. Все они по-своему управляли поведением работников и настолько сильно контролировали их поступки, что административные воздействия оказывались бессильными перед этой стихийной самоорганизацией. Исследователи провозгласили открытие т. н. неформальной структуры. Эта социально-психологическая "организация в организации" мало доступна управлению, действующему прежними методами, и единственный путь воздействия лежит через включение в ее естественную систему, воздействие на мотивы, установки и пр.

СОЦИОТЕХНИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ. Это почти синтез двух предыдущих. Предложена Тавистокской школой. На шахтах в Уэльсе, на текстильной фабрике в Ахмедабаде (Индия) английские исследователи выявляли зависимость функционирования рабочих групп от технологии производства. Потом, много лет спустя, эту зависимость стали использовать вполне сознательно и саму технологию начали проектировать под социальную природу рабочих групп. Идея за этим стояла такая: всякий конвейер имеет две неприятные в психологическом и социальном смысле стороны. Это вынужденно высокая монотонность труда (бесконечное повторение однообразных и простейших операций) и принудительный ритм (конвейер движется со строго размеренной скоростью, и время на каждую операцию определено с точностью до секунд). Фирма несла убытки вследствие высокой текучести работников. Постепенно была найдена альтернатива конвейеру. Цеховой пролет был разбит на длинный ряд небольших секций, в каждой из которых находится бригада сборщиков по 5-7 человек.

Бригаде отводится фиксированное время на заданный набор операций. В эти рамки рабочие обязаны уложиться. В отведенных рамках рабочие сами планируют распределение времени и операций между собой, меняя их по договоренности. Они избирают себе бригадира или выполняют его функции по очереди. Впрочем, он может назначаться и сверху. Бригада сама определяет состав. Никто не может навязать ей работника без ее согласия. Фирме, таким образом, удалось стабилизировать персонал на сборке, что обернулось экономической выгодой.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО СИСТЕМА. Образы организации становятся все более многомерными. Естественное человеческое желание свести все воедино, тем более на заре системного движения в послевоенной науке, при попытке выстроить все элементы и связи организации в целостную систему. Появились концепции, разделяющие названную многомерность на различные подсистемы организации как единого целого. Дескать, пусть будут техническая подсистема, административная, неформальная, экономическая и какие понадобятся еще. Первоначальная ясность, введенная "машинной" моделью, восстанавливалась усилиями главным образом Дж. Марча и Г. Сайме. Важный способ поддержания контроля - системный анализ и построение организации с учетом формализации и неформальных последствий внутригрупповых отношений.

ОРГАНИЗАЦИЯ - ЭТО ОРГАНИЗМ. Конечно же, эта метафора неизбежно должна была появиться применительно к организациям, так же как до того она употреблялась для понимания Земли, Бога, рек и пр. Согласно этому взгляду организация имеет голову (начальство), руки (работники), сердце (то ли конструкторский отдел, то ли бухгалтерский, то ли технологический, а то и просто группа умных людей), нервную систему (информационные потоки). Тогда и процессы, которые происходят в ней, выглядят совершенно естественными: голова руководит руками, шлет и получает информацию, сердце обогащает ее инновациями. У такой организа-

ции есть свой характер, смена настроений, жизненные планы; она рождается, взрослеет, переживает смены разных состояний, стареет и т. д. В этом смысле организации свойственны и болезни, *организационные патологии*. Интересно, что, несмотря на всю свою наивность, аналогия организации с организмом выросла в целую организмическую концепцию, согласно которой в организации все должно быть уравновешено и связано так, чтобы искусственные элементы и процессы максимально совпадали с естественными. Скажем, начальник и лидер, должности подбираются под способности, бригады и отделы совпадают с границами неформальных групп. А в науке появилось новое понятие «живые системы», к которым наряду с природным миром стали относить и социальные организации.

БЮРОКРАТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ ОРГАНИЗАЦИИ. Снова формализация. М. Вебер начал строительство бюрократической концепции социума, рационализации поведения человека в организациях. Он разработал ее с целью преодоления свойственной людям иррациональности в поступках и отношениях. Гарантия эффективности организации обеспечивается через стандарты деятельности. Преимущества при этом достигаются за счет точной однозначности, четкой субординации, целостности и т. д. отношений. Обязанности между членами организации распределяются по степени компетентности, на этом принципе и строится власть в организации.

ЕСТЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ идет от Т. Парсонса, Р. Мертона, А. Этциони и др. Функционирование организации рассматривается как объективный самосовершающийся процесс, в котором субъективное начало хотя и присутствует, но не преобладает. Организованность - состояние системы, позволяющее ей самонастраиваться при воздействии извне или изнутри. Цель - лишь один из возможных результатов функционирования, отклонение от цели - не ошибка или просчет, а естественное свойство системы, следствие большой роли в ней принципиально непланируемых, стихийных

факторов. Такой подход избегает взгляда на организацию с позиций управления, видит ее как специфическое социальное явление, развивающееся по своим собственным закономерностям. Эти закономерности известны лишь отчасти, отчего возникают многочисленные непредвиденные ситуации.

ПОЛИТИЧЕСКАЯ МОДЕЛЬ. Введена была впервые М. Крозье со специфическим для французских методологов упором на групповые интересы. Почти классовая концепция устройства общества переносится на организацию. В центре жизнедеятельности организации оказывается взаимодействие (где-то сотрудничество, где-то борьба) личных и групповых интересов. Эти интересы разделяются прежде всего по статусным признакам, по иерархическим уровням. Отношения руководства - подчинения выглядят почти как отношения между «бюрократами и народом». Но политика возникает и по горизонтали между соседними подразделениями, между зарабатывающими и вспомогательными работниками, между разными возрастными и гендерными группами. Политическая модель справедливо выделила согласование интересов как важный инструмент развития организаций и показала, что конфликты в организациях возникают именно из-за нарушения баланса этих интересов и переговоры - средство его восстановления.

ОРГАНИЗАЦИЯ ЕСТЬ ДЕЛО. Теория решения изобретательских задач Г.С. Альтшулера, разработанная для создания технических систем, в 90-х гг. повернулась к организациям и немало преуспела в этом направлении. Ее подход к организации можно назвать *логистическим*. Деятельность организации выступает как процесс получения, транспортировки, переработки, складирования, поиска сбыта, поставок клиентуре произведенных продуктов и услуг организации. То есть организация снова выступает как процесс, но не труда работника или подразделения, а как всеобщая цепь взаимодействий.

По мнению А.И. Пригожина, «все вместе эти образы-модели присуши

организации одновременно, соответствуют разным ее свойствам и взглядам на нее. Вряд ли можно сводить природу организации только к чему-то одному из перечисленного здесь. Любая организация есть одновременно все это вместе взятое» [Там же: 37].

В общем и целом разделяя мнение А.И. Пригожина, мы полагаем, что руководитель организации, иногда не осознавая этого, отдает предпочтение одной – двум моделям, на основе которых создает структуру, внутренние процессы и свой собственный *стиль управления*.

Для анализа управленческого стиля можно использовать обобщенный управленческий паттерн, который объективируется в контексте предложенной Р. Блейком и Дж. Моутон «Решетки менеджмента» [Цит. по: Стюарт 2001: 77]. Суть данного подхода заключается в выстраивании стратегии управления в поле таких векторов, как «ориентация на задачу» и «ориентация на людей». Из наших наблюдений и бесед с работниками разных предприятий с очевидностью следует, что достаточно часто в российских организациях действие указанных векторов непропорционально. Зачастую доминирует ориентация на задачу, подавляющая собой ориентацию на людей. Здесь возможны возражения менеджеров, утверждающих, что для реализации установки ориентации на людей необходимо материальное и финансовое обеспечение последней. Для этого в первую очередь требуется решить ряд производственных задач. Однако это лишь отчасти соответствует современному подходу к управлению.

Доказательства данного положения мы можем продемонстрировать, задействовав двухфакторную теорию мотивации Ф. Херцберга. Согласно этой теории, непосредственно к финансово-затратным факторам можно отнести только два из семи гигиенических факторов – заработок и условия труда. Остальные факторы – способ управления, политика администрации, межличностные отношения на работе, уверенность в стабильности и отсутствие влияния работы на личную жизнь – не связаны непосредственно с

финансовыми затратами. Еще менее затратна реализация мотивирующих факторов: признание успеха, повышение интереса к работе, делегирование ответственности, продвижение по службе, профессиональный рост. Ни один из них не требует больших финансовых затрат. Таким образом, при правильно организованной системе работы с персоналом обозначенная проблема решается без кажущихся большими затрат и издержек, а полученная отдача с лихвой окупит вложенные в построение такой системы средства.

При очевидной продуктивности данного подхода следует отметить, что некоторые менеджеры трактуют эту концепцию весьма инструментально, рассуждая в таком ключе, что если гигиенические факторы влияют только на самочувствие и не изменяют поведения (производительности), то не следует придавать им большого значения. Думается, такая установка может иметь место только в том случае, когда работники сами отказываются (как правило, на определенное время) от реализации части гигиенических требований ради некоей перспективы, привлекательной и компенсирующей связанные с такой элиминацией напряжения. Другими словами, гигиенические факторы могут частично игнорироваться при краткосрочной целевой ориентации, и их необходимо учитывать при долгосрочной ориентации организации. В противном случае вызванная недооценкой гигиенических факторов фрустрация будет снижать влияние мотивирующих средств, и, как следствие, это приведет к снижению производительности труда, падению эффективности деятельности и утрате положения организации на рынке.

Вопросы для самоконтроля:

1. Что является инновацией, что инновационным процессом?
2. В чем суть управления и какова его природа?
3. Какие основные подходы выделяют в управлении и в чем их суть?

4. Перечислите основные модели организаций.
5. В чем суть бюрократической модели организации?
6. Как в науке определяется стиль управления и какие стили выделяются?

Резюме 1 раздела

1. В социальной инноватике новый подход к инновационным процессам был связан с институционализацией, как процессом, в котором социальные действия становятся социально упорядоченными, структурно устойчивыми. Инновация – это такая форма индивидуального или группового поведения, когда отдельный человек или группа достигают социально признанной цели средствами, которые ещё не были институционализированы в предшествующем обществе. Инновация оказывается связанной не с диффузией культурных нововведений, а с процессами институционализации новых форм поведения.

2. Новация (новшество) – это именно новое средство (например, новый метод, методика, технология, программа). Сегодня получило распространение трактовка понятия «новое», предложенная В.И. Загвязинским, согласно которой: новое – это не только идеи, подходы, технологии, которые в представленном виде, в подобных сочетаниях еще не выдвигались, но и тот комплекс элементов или отдельные элементы, которые несут в себе прогрессивное начало, позволяющее в изменяющихся условиях и ситуациях достаточно эффективно (по крайней мере, эффективнее, чем раньше) решать актуальные задачи.

3. Инновационный процесс рассматривается как последовательность трех основных этапов: генерирование идеи, разработка идеи в прикладном аспекте и реализация нововведения в практике, или создание, освоение и применение новшеств. В связи с этим, инновационный процесс можно рассматривать как процесс доведения идеи до стадии практического исполь-

зования и реализации.

4. Инновационная деятельность связана с тем, что все составляющие ее виды: познавательная, ценностно-ориентировочная, коммуникативная, эстетичная, преобразовательная направлены как на создание новых методов, методик, средств, технологий, так и на их освоение, использование и распространение. Поэтому условно можно выделить следующие этапы такой деятельности:

I этап – рождение; разработка новшеств (созидательный или теоретический);

II этап – освоение новшеств (нормативный);

III этап – использование новшеств (практический);

IV этап – распространение новшеств (пропагандистский).

Инновационную деятельность можно представить как совокупность следующих компонентов: мотивы, цель, задачи, содержание, формы, методы, результаты. Процесс модернизации организации сложен, так как все названные компоненты инновационной деятельности могут быть реализованы в определенных условиях среди которых следует выделить материальные, финансовые, социально-психологические и др.

5. основные модели организации, рассматриваемые в данном разделе являются своего рода картами для построения структуры организации, организации труда и процессов принятия решений.

2. Теории менеджмента

Цель раздела: формирование у слушателей знаний об основных теориях управления.

Задачи:

1. формирование знаний о классических теориях управления;
2. формирование знаний о поведенческих теориях управления;
3. формирование знаний о системном подходе к управлению;
4. формирование знаний об организационной культуре как ресурсе управления.

2.1. Классические теории менеджмента

Возникновение мировой науки управления принято связывать с именем Ф. Тейлора, а появление индустриальной социологии и психологии, названия которых заменяют в США отсутствующий (или, скажем, мало-распространенный) там термин «социология менеджмента», относят к 1930-м годам и знаменитым Хоторнским экспериментам, положившим начало движению за человеческие отношения и обратившим пристальное внимание на роль человеческого фактора в управлении. Если смотреть на историю вопроса в целом, то нетрудно заметить, что в развитии зарубежного менеджмента в XX веке господствовали две крупнейшие и во многом противоположные по своим теоретическим взглядам научные школы — классическая школа менеджмента (первая половина XX века) и гуманистическое направление, школа «человеческих отношений» (вторая половина столетия). О них главным образом и пойдет речь в этом разделе.

2.1.1. Теория рационализации Ф. Тейлора

Американского инженера и ученого Фредерика Уинслоу Тейлора (1856 — 1915) считают родоначальником науки управления. Именно ему принадлежит заслуга технического совершенствования организации труда на предприятии. Он внедрил плановое бюро, новые методы работы, эффективные приемы резания металла, инструкционные карточки для рабочих и многое другое.

Однако, наряду с техническими изобретениями Ф. Тейлору принадлежит честь открытия ряда социальных явлений и усовершенствований социальной организации, которые обогатили мировую науку. В частности, он открыл феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться по производительности труда до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих. Он полагал, что трудиться хорошо человеку мешает боязнь наказания: стоит рабочему перевыполнить норму, как администрация срежет расценки и заставит его работать вдвое интенсивнее за ту же заработную плату. Типичный американский рабочий конца XIX — начала XX вв. трудился на одну или две трети от своих возможностей. Он сознательно работал плохо. Сознательное ограничение нормы выработки Тейлор назвал «работой с прохладцей» (саботажем), а сегодня его называют *рестрикционизмом*.

Помимо угрозы, идущей «сверху», «снизу» на рабочего оказывает давление малая группа, не заинтересованная в высокой эффективности. В малой группе зреет заговор, возникают неформальные нормы труда, нарушение которых грозит применением беспощадных санкций. Изучая человеческое поведение, Тейлор проводил специальные интервью и анкетирование. Он считал, что не техника и экономика, а управление людьми — ключевая проблема современной Америки. Только решив ее, можно создать современную организацию труда.

Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления: внедрение

экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников. Их внедрение позволяет резко (в 2 — 3 раза) повысить производительность труда. Руководство он понимал как сложнейшее искусство и точную науку одновременно. Расчет и интуиция — залог успеха. Тейлор разработал две концепции — «достигающего рабочего» и «достигающего руководителя».

Согласно концепции «достигающего рабочего», человеку надо поручить такое задание, которое требовало бы максимума усилий, но не вредило бы при этом здоровью. После того как он освоил простой урок, ему следует поручить более сложное задание. Таким способом человек постепенно достигает потолка своих творческих возможностей. Трудолюбивых и инициативных переводят на более интересную работу. Тейлор классифицировал все виды работ по содержанию, сложности и характеру труда, установив для каждой группы премиальную вилку. Прежде чем принять на работу и дать трудное задание, людей необходимо тщательно протестировать, изучить их физические и психологические характеристики. Так появилась идея профотбора. Ее дополнила концепция профессионального обучения, которое состояло из системы педагогических приемов: обучения навыкам, расширения знаний, тренировки и самостоятельного изучения своей работы. В обучении людей требуется постепенность. Мастер должен быть настолько квалифицированным, чтобы сам мог встать к станку и продемонстрировать наилучшие приемы труда. Если многочисленные уроки не помогали, то начинала действовать штрафная система санкций. Она тоже применялась постепенно — от самых легких наказаний (выговор) до самых сильных (штраф, а затем — увольнение). Такова дисциплинарная, или штрафная, система, которая дополнила дифференциальную систему оплаты труда Тейлора, основанную на принципе индивидуального вклада: больше выработал — больше заработал.

Согласно концепции «достигающего руководителя», одного мастера, отвечавшего в цехе за все, заменяла «функциональная администрация», состоявшая из восьми узкоспециализированных (выполнявших какую-то одну функцию) инструкторов. Если раньше рабочий обо всем заботился сам, то теперь администрация заранее обязывалась обеспечить его документацией, сырьем, инструментами. Рабочему оставалось только хорошо трудиться. При Тейлоре руководить стало сложнее. Менеджер должен быть не только техническим специалистом, но и социальным инженером: знать личные качества подчиненных, разрешать конфликты, заботиться о своем лидерском стиле. Тейлор считал: прежде чем требовать от подчиненных хорошей работы, администрация сама должна начать трудиться лучше.

Идеи и опыты Ф. Тейлора оказали революционное влияние на всю науку управления, а внедрение его теории изменило культуру труда в американской промышленности.

Если мы наберем в поисковой системе Интернета имя Ф. Тейлора, мы получим массу ссылок на американского инженера, считающегося основателем научного менеджмента, если же мы попытаемся сделать тоже с именем Кароля Адамецки, то получим всего 5 — 6 ссылок, из которых несколько касаются наших ресурсов в Интернете. Это, конечно, несправедливо.

В статье «Гармонизация как одна из главных основ научной организации» Адамецки пишет: «В марте 1903 года Ф. Тейлор объявил первый раз свои принципы и методы, подтверждая принципиальную мысль, что проблему организации труда можно и должно решать на основе точных научных принципов, а не как прежде, исключительно на интуиции. Удивительным совпадением обстоятельств явилось то, что в феврале этого же года я прочитал доклад в Техническом товариществе в Екатеринославе (южнороссийском центре горно-металлургической промышленности), в котором высказал те же самые мысли и представил в главных чертах мето-

ды организации совместной работы. Этот реферат был отчетом о моих первых работах и исследованиях в этом направлении, начатых еще в 1895 году. Из этого следует, что первое представление научного управления было сделано в России польским инженером К. Адамецки на месяц раньше, чем это сделал в США Ф. Тейлор, считающийся основателем научного менеджмента. А если еще учесть, что в 1891г. Адамецки закончил Технологический институт в Петербурге, после чего долго работал на металлургических предприятиях Юга России, то этого поляка с полным основанием можно отнести к русским полякам. К. Адамецки далеко опередил Ф. Тейлора в обобщении своих наблюдений применения научного метода в производстве. Впоследствии, анализируя работы Ф. Тейлора, он пришел к выводу, что предложения американского инженера по рационализации производства опираются не просто на организационно-экономические законы, среди которых первейший — закон разделения труда, но что сами эти законы имеют всеобщий характер и проявляют свое действие даже в природе. Вот что пишет Адамецки по поводу второго закона экономии (организации): «Но есть еще один закон природы, а именно закон, который можно было бы назвать законом концентрации или интеграции. Природа управляется также этим законом, неустанно стремясь к экономии. Клетки при выполнении своих жизненных функций делятся и специализируются, благодаря чему общие издержки и потери энергии и средств уменьшаются. Однако мы видим также, что одновременно осуществляется и другой процесс, а именно: клетки, выполняющие одинаковые функции, создают кооперацию всех органов, служащих одной специальной цели, благодаря этому снова получается экономия энергии. Эти два закона природы: разделения труда и концентрации — взаимно друг друга дополняют. Они между собой близко связаны, так что, вглядываясь в проявления живой природы, мы видим, что разделение на различные функции выступает для того, чтобы полностью проявиться в интеграции одинаковых функций и что ре-

зультатом этих двух процессов является, в конечном счете, экономия энергии и средств».

В современной экономической литературе закон концентрации принято называть эффектом от масштабов деятельности.

Отсюда следует, что К. Адамецки, первым уловив общее в эволюции природных явлений и развитии организации производства, заложил важный фундамент в построении общей теории управления, которая до сих пор еще не построена, но необходимость в которой все острее ощущается в современном общественном производстве.

2.1.2. Административная теория А. Файоля

Французский инженер и предприниматель Анри Файоль (1841 — 1925) был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. В своих работах он одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании. Файоль создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: управлять — значит вести предприятие к определенной цели, извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление включает следующие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную. Несмотря на важность пяти первых функций, Файоль придерживался основывающейся на его собственном опыте точки зрения, согласно которой администрирование, относимое им к области управления персоналом, имеет решающее значение для успеха или неудачи работы организации. Он был уверен в том, что для воспитания эффективных менеджеров недостаточно одних лишь технических знаний и что, хотя наличие таких знаний является ос-

новным требованием к менеджерам низших уровней, по мере того как руководитель поднимается вверх по ступенькам служебной лестницы, все большее значение приобретают административные способности.

Теория Файоля состоит из двух частей — функций управления и принципов управления. Функции отвечают на вопрос, что делает руководитель, а принципы — как он это делает. Функций всего пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу, названному так потому, что все функции были расписаны по уровням управления — каждому свои и в разном объеме. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием Файоль дополнил функциональными службами. Тем самым он стал родоначальником самой распространенной системы — линейно-штабной структуры.

Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общей цели, вознаграждение, централизация, иерархия (скалярный принцип), порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух. Если функции — обязательные элементы, выпадение хотя бы одного из которых способно было разрушить всю технологию управления, то принципы — это постоянно пополняющийся перечень положений, обобщающих живую практику руководителя. Они конкретны и зависят от ситуации. Функции составляют «науку администрирования», а принципы — «искусство администрирования».

Не все принципы одинаково важны, к главным Файоль причислял единство командования и единство руководства. Согласно первому принципу, работники не должны получать потенциально противоречащие друг другу распоряжения из двух разных источников. Раскрывая содержание второго, Файоль часто прибегал к биологическим аналогиям, рассматривая

организацию в качестве организма, который не может иметь две головы. Многие принципы, предложенные французским ученым, звучали афористично. Например, принцип порядка гласил: «место для каждого и каждому свое место». Иными словами, речь шла о том, что каждый работник и каждая вещь должны занимать в организации свое место. К двум главным принципам Файоль присоединял принцип власти и принцип разделения труда, задававшие характер структуры управления. *Разделение труда* предполагало дифференциацию и специализацию трудовой (исполнительской и управленческой) деятельности, вычленение в рамках сложной деятельности более частных видов деятельности, выделение специализированных устойчивых трудовых функций и функциональных областей, а также профессионализацию групп, специализирующихся в определенной области, обособление и организационное оформление структурных подразделений. Применительно к руководству принцип разделения труда требовал специализации руководителя на узком круге задач. Без этого, считал Файоль, нет четкой координации, порядка и распределения обязанностей, вне которых организацию разъедает дублирование функций. Вместе с тем, он верил в эффективность разделения труда лишь в определенных границах, за пределами которых, по его мнению, производительность падает. Сфера деятельности любого должностного лица определялась Файодем в терминах *диапазона контроля* (предела непосредственного эффективного внешнего контроля со стороны руководителя за поведением и деятельностью подчиненных), числа подчиненных и функциональных обязанностей исполнителей. Власть Файоль рассматривал, как право командовать и возможность заставлять других подчиняться. Чем выше уровень власти, тем шире объем знаний (компетенция) и больше ответственности. И наоборот, Файоль различал два типа власти: институционализированную (формальную) и персональную (неформальную). Первая проистекает от должности, вторая — от индивидуальных качеств. Сегодня подобный принцип

принят на вооружение в социологии организаций.

2.1.3. «Классическая» теория организаций

Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и знаменитого немецкого социолога, историка и экономиста Макса Вебера (1864—1920)² был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций. Окончательное завершение она получила в работах Л. Гьюлика, Дж. Муни, Л. Урвика, А. Рейли, М. Фоллетт, Ч. Бернарда, Г. Саймона и некоторых других. Их деятельность приходится на середину XX в. и вносит заметный вклад в современное понимание структуры социальной организации и деятельности руководителя.

Представители классической теории стремились сформулировать универсальные рациональные принципы формирования и функционирования эффективной административной организации. Общей чертой различных разработок выступало описание деловых отношений в эффективной организации как рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных, а также понимание самой организации как инструмента, рационально конструируемого для достижения определенной цели. Иными словами, представители этой теории стремились конструировать организацию так же тщательно, как конструирует сложную машину инженер, исходя из логически последовательных и непротиворечивых законов. Большинство ученых, принадлежащих к этому направлению, отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии. Верховным законом являлся принцип координации, обязывающий согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали. Координацию осуществляет лидер. Для кратковременных и простейших работ, например переноски бревна, сгодится

неформальный лидер. Для долговременных и скоординированных усилий сотен людей нужен формальный лидер (руководитель), приказы которого получают законную силу благодаря формальной структуре власти. За ним стоит вся мощь управленческой иерархии, через нее он приобретает институциональный авторитет.

Лидер в организации не может обойтись без *делегирования* — одного из важнейших принципов современного управления. Делегирование предполагает передачу вышестоящим руководителем части своих прав помощникам или подчиненным. Отсутствие делегирования оборачивается чрезмерной загрузкой руководителя мелочными вопросами, а излишнее делегирование чревато отказом от власти. Эффективный менеджер должен решать главные вопросы, доверяя другим решение второстепенных.

Скалярный (от лат. *scalaris* — ступенчатый) принцип провозглашал необходимость иерархического, многоуровневого строения организационной структуры, основывающегося на делегировании и распределении властных полномочий и авторитета. Функциональный же принцип предполагал, что должностные обязанности на каждой ступеньке управления должны быть определены настолько детально, насколько это возможно, а к управлению следует привлекать исключительно высококвалифицированных специалистов, имеющих узкую специализацию.

Иначе звучал файолевский принцип порядка. Теперь он предполагал соответствие людей структуре. Сегодня менеджеры думают иначе: структуру организации надо создавать под людей. Иными словами, если нашелся хороший специалист, то под него необходимо создать отдел, лабораторию, сектор. В одной компании такая политика оправдывает себя, а в десятках других — нет. Во времена господства классической теории организации рассуждали по-другому: строить организацию под людей — значит, консервировать их недостатки. Формальная логика требует, чтобы вначале создавалась продуманная структура, где нет дублирования функ-

ций и лишних уровней управления, а затем уже подыскивались подходящие люди. Многие современные организации, добившиеся успеха, именно так и поступают.

Принцип единоначалия в «классической» теории подразумевал, что, во-первых, только одно лицо в организации несет всю полноту ответственности за результаты деятельности и социальных процессов, происходящих в ней; во-вторых, каждый подчиненный получает указания лишь от одного начальника, которому непосредственно подчинен. Он, как и принцип *департаментализации*, определял, какой будет структура организации, и требовал строить ее «снизу вверх», тщательно продумывая необходимость создания новых подразделений. При движении «сверху вниз» обязательно появляются лишние управленческие звенья. Наконец, принцип диапазона контроля предполагал, что директор крупного предприятия не должен иметь более 3 — 6 подчиненных. При арифметическом росте числа подчиненных количество возможных связей между ними, которые приходится контролировать руководителю, возрастает в геометрической прогрессии (Л. Урвик). Сегодня мы имеем дело с более точными цифрами: при физической работе число подчиненных не должно превышать 30, а при умственной — 8 человек (Р. Дэвис).

Согласно положениям классической теории организации и управления, успешные менеджеры должны придерживаться и принципа соответствия, который гласит: на всех уровнях управления власть и ответственность должны совпадать, быть равными. Когда власть велика, а ответственность мала, наступает произвол. Противоположный вариант ведет к нерезультативности действий.

Ответственность лиц, наделенных значительной властью, абсолютна лишь в известных границах, обозначенных статусом и полномочиями данной должности.

В рамках своих полномочий руководитель несет всю полноту личной

ответственности за действия подчиненных ему людей.

Подводя итог, можно сказать, что в рамках классической теории управления впервые были поставлены вопросы о роли и природе социальной организации в управленческих системах, сформулированы принципы формальной организации в административных системах. Человек здесь рассматривался как специфический и ценный для управленца социальный ресурс, хотя ему и отводилась роль социального механизма в сложной организационной машине. Созданная представителями этой теории модель рациональной административной организации основывалась на принципах формализации отношений и, как правило, на иерархических механизмах власти. Иначе говоря, сторонники «классической» теории полагали, что эффективность управления определяется его формальной структурой, координацией и детализированным контролем, строгим соблюдением дисциплины, величиной индивидуального вознаграждения, узкой специализацией задач, единоначалием, авторитарными методами управления, правильным подбором кадров и орудий труда, соответствием людей структуре.

Во второй половине 1920-х— начале 1930-х гг. резко усилилась критика «классических концепций», обвиняемых в ограниченности, механистическом характере, ложной оценке социологических и психологических аспектов поведения человека в организации. Так, Уильям Ф. Уайт в своей книге «Деньги и мотивация» утверждает, что в основе «классической» концепции лежат три ложных допущения: 1) «человек является рациональным животным, стремящимся максимизировать свои экономические выгоды»; 2) «каждый индивидуум реагирует на экономические стимулы как изолированный индивидуум»; 3) «к людям, как и к машинам, можно относиться стандартизированным образом». Постепенно классическим теориям управления начинает противопоставляться новое направление менеджмента, получившее название «гуманистического вызова».

2.2. Гуманистическое направление в менеджменте

2.2.1. Концепция управления М. Фоллетт

Одним из критиков старого и одновременно провозвестником нового направления в социологии управления считается американский социальный философ, политолог и психолог бихевиористской ориентации Мэри Паркер Фоллетт (1868—1933). Ранние работы Фоллетт были посвящены анализу политических вопросов, социальной иерархии, социальным конфликтам и изменениям в малых системах. Позже ее интересы сместились в сторону изучения групповой динамики, психологических аспектов управления промышленными системами, человеческих отношений внутри индустриальных групп, соотношения рационалистического и гуманистического подходов в управлении людьми. Сегодня она известна в основном как исследователь проблем организаций и управления. Если Ф. Тейлор разработал логическое обоснование менеджмента, то М. Фоллетт попыталась создать его философию.

В изучение предприятий бизнеса и менеджмента Фоллетт привнесла концепции, разработанные ею на основе знаний политологии и личного практического опыта, приобретенного во время работы в сфере общественной деятельности. Теория управления, считала она, должна базироваться на достижениях научной психологии, а не на интуитивных, рутинных представлениях о природе человека и мотивах его поведения. В то время как для Ф. Тейлора основным объектом анализа являлся изолированный индивид, Фоллетт начинала анализ с «индивида группового» — организации или целостного социального сообщества.

Особое внимание она уделяла проблеме разграничения «власти» и «авторитета». Власть, считала Фоллетт, есть имманентно присущая управ-

лению функция. Авторитет в отличие от власти отчуждаем, им можно наделять определенных лиц, учитывая при этом, что авторитет любого руководителя проистекает из функции, которую он осуществляет, а также из изменяющихся условий, в которых действует данное лицо. Фоллетт доказывала, что по мере укрупнения организации на смену прежним концепциям «окончательного» или «центрального» авторитета приходят теории «функционального» или «плюралистического» авторитета.

В своих работах она предлагала пересмотреть концепцию ответственности, в той интерпретации, которую дала ей «классическая» школа. Подчеркивая, что ответственность обусловлена самой функцией, выполняемой данным сотрудником в организации, Фоллетт считала, что каждый работник должен задавать себе вопрос: «За что я отвечаю?», а не «Перед кем я отвечаю?» Она вводит понятие *«кумулятивной ответственности»*, показывая, что та является неизбежным следствием диффузии функций в системе организации. Кумулятивная ответственность обеспечивает взаимное согласование работы различных людей и подразделений. Отдельные функции не существуют изолированно друг от друга. Следовательно, каждый администратор, выполняя свою функцию, должен нести ответственность за интеграцию своей работы с другими администраторами, а не просто за передачу координационных обязанностей вышестоящим по иерархии инстанциям.

Фоллетт одной из первых выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, решая, как им следует выполнять приказы. Прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и совместной ответственности. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу подлинной общности интересов, на основе которой можно было бы обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности.

Она выступала против решения проблем организационной деятельности и осуществления руководства подчиненными с позиции силы. Признавая, что полностью избавиться от элемента принуждения невозможно, Фоллетт тем не менее настаивала на необходимости выработки некоей «совместной», «непринуждающей власти», которая опиралась бы на взаимодействие всех членов организации. Либеральные элементы ее теории согласуются с признанием основной посылки «классической» концепции организации и управления: беспрекословное выполнение приказов. Речь идет лишь о психологической интерпретации этого положения. Фоллетт обращала внимание на важность учета таких факторов, как время, место и обстоятельства, в которых отдаются приказы. Она полагала, что удаленность исполнителя от инстанции, от которой исходит приказ, снижает эффективность последнего, поскольку действенность положительной реакции на приказы обратно пропорциональна расстоянию, которое они проходят. Особое внимание Фоллетт уделяла учету психологической реакции лиц, получающих приказы, подчеркивая, что, как свидетельствуют наблюдения, невозможно заставить людей выполнять работу удовлетворительно, если ограничиваться только требованиями и приказаниями. Ответной реакцией на превалирование приказной формы управления становится своеобразное сопротивление. Фоллетт указывала, что эту проблему нельзя решить посредством искусства убеждения, так как и убеждение может рассматриваться подчиненными как проявление давления и завуалированная форма приказа.

Чтобы избежать обеих крайностей: излишнего увлечения приказами, с одной стороны, и практического отсутствия их — с другой, Фоллетт предлагала обезличить отдачу распоряжений. Работа, по ее мнению, должна быть организована таким образом, чтобы вместо отдачи приказов и начальник, и подчиненный следовали тому, «чего требует ситуация». Тогда место личного контроля займет контроль фактов, на базе объективного

анализа альтернативных путей деятельности будет определяться, что должно быть сделано, приказы станут проистекать из действий, а не наоборот.

Значительное место в работах Фоллетт занимала проблема организационных конфликтов. В частности, она одной из первых выдвинула идею «конструктивного конфликта» и определила три типа разрешения конфликтов: «доминирование» — победу одной стороны над другой, «компромисс» — соглашение, достигнутое за счет взаимных уступок, «интеграцию» — наиболее конструктивное примирение противоречий, при котором ни одна сторона ничем не жертвует, и обе стороны выигрывают.

2.2.2. Теория «человеческих отношений» Э. Мэйо

В 30-е годы XX в. в социологии организаций постепенно набирает силу, а затем становится господствующим новое направление — доктрина «человеческих отношений», сформировавшаяся в полемике с постулатами классической школы. Основной вклад в ее развитие внесли Э. Мэйо, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Р. Лайкерт, Ф. Херцберг, Ф. Ротлисбергер, К. Арджирис, в работах которых провозглашались принципы всемерного развития и всестороннего использования организацией способностей работников, удовлетворения их разносторонних потребностей, использования механизмов самоорганизации, стимулирования процессов групповой динамики, демократизации управления, гуманизации труда.

Родоначальником нового направления считается известный американский социолог и психолог, австралиец по происхождению, исследователь проблем организационного поведения и управления в производственных организациях, а также один из основоположников индустриальной социологии Элтон Мэйо (1880—1949). Критикуя классическую теорию орга-

низации и управления за упрощенный взгляд на природу человеческого поведения в организации, стремление минимизировать роль «человеческого фактора», ориентацию на приоритет формализации отношений и иерархического строения организации, Мэйо подверг сомнению эффективность бюрократической формы управления и выдвинул задачу внедрения методов обращения с работником как «социально-психологическим» существом. Сравнивая организацию с общиной, социальной системой, в рамках которой взаимодействуют отдельные личности, формальные и неформальные группы, он рассматривал в качестве важнейшей функции ее функцию удовлетворения социальных потребностей человека в условиях кризиса американского общества, распада семьи, падения роли традиционных социальных институтов.

Научные изыскания Мэйо были связаны прежде всего с проведением в 1927 — 1932 гг. крупномасштабного и долгосрочного социального эксперимента на одном из предприятий электротехнической компании «Вестерн Электрик» (близ Чикаго).

В ходе пятилетних опытов ученые из Гарвардского университета доказали, что на производительность труда влияют не только технико-экономические, но и социально-психологические факторы (сплоченность группы, взаимоотношения с руководством, благоприятная атмосфера на рабочем месте, удовлетворенность трудом и т. п.).

Действуют они на нее двояко — то повышают производительность, то понижают ее. В опыте с бригадой женщин замена авторитарного руководителя демократическим привела к росту выработки, а в опыте с бригадой мужчин ученым не удалось ничего добиться: неформальные нормы, задававшие низкий уровень производительности, оказались непреодолимым препятствием. Ученые были уверены, что и позитивный, и негативный результаты неопровержимо подтверждают их теорию. В чем же состоял ее смысл?

Сторонники доктрины «человеческих отношений» доказали, что эффективность управления определяется неформальной структурой и прежде всего малой группой, взаимодействием людей и общим контролем, самодисциплиной и возможностями творческого роста, коллективным вознаграждением, отказом от узкой специализации и единоначалия, демократическим стилем руководства, соответствием структуры людям, а не наоборот. Осознание рабочим причастности к «команде» или коллективу, который работает в улучшенных условиях или условиях «патроната» со стороны администрации предприятия, в значительной степени повышает производительность его труда. Позже это открытие успешно использовалось в Японии при создании «кружков качества», предполагающих активное участие рабочих в обсуждении производственных проблем, а также повсеместно при реализации концепции автоматизированных рабочих мест.

Социальная практика новой доктрины основывалась на провозглашенном Мэйо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического — социально-психологическим. Были предложены и новые средства повышения производительности труда — «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и т.п. — обращенные к определенным социальным группам и учитывающие все присущие им психологические и социальные особенности. Задача менеджмента, по мнению Мэйо, состояла в том, чтобы ограничить снизу огромные формальные структуры — бюрократических монстров, гонящихся за материальной эффективностью, как-то обуздать их неформальной организацией, построенной на принципах человеческой солидарности и гуманизма.

В целом, суть доктрины «человеческих отношений» может быть сведена к следующим положениям:

■ человек — «социальное животное», которое может быть свободно и счастливо только в группе;

■ труд человека — если он интересен и содержателен — может приносить ему не меньше удовольствия, чем игра;

■ средний человек стремится к ответственности, и эти качества должны быть использованы на производстве;

■ роль экономических форм стимулирования труда ограничена, они не являются единственными и тем более универсальными;

■ производственная организация — это в том числе сфера удовлетворения социальных потребностей человека, решения социальных проблем общества;

■ для повышения эффективности деятельности организации необходимо отказаться от принципов управления, основанных на постулатах о властных отношениях, иерархии, жестком программировании и специализации труда.

Несмотря на различия во взглядах, сторонники данного подхода были едины в одном: жесткая иерархия подчиненности, формализация организационных процессов несовместимы с природой человека. Отсюда — поиск новых организационных структур, форм труда и методов мотивации работников. Наиболее активный поиск в этом направлении вели А. Маслоу, Д. Макгрегор, Ф. Херцберг, Р. Лайкерт.

2.2.3. Теория стилей руководства Д. Макгрегора

Не менее широкую известность приобрели теории, разработанные американским социологом и социальным психологом, специалистом по проблемам управления и организационного поведения, профессором школы индустриального управления Массачусетского технологического института Дугласом Макгрегором (1906—1964), впервые использовавшим представления психологов о мотивации человека в теории управления пер-

соналом организации. В своем главном труде *The Human Side of Enterprise* («Человеческая сторона предприятия», 1960) Макгрегор заявил, что любому управленческому решению или действию предшествуют те или иные предположения относительно человеческой природы и поведения, являющиеся ключевым моментом, определяющим индивидуальный стиль руководства конкретного менеджера. Эти предположения подразделялись им на две категории — «теорию X» и «теорию Y», ассоциируемые с идеями классической школы и школы человеческих отношений соответственно. В основе этого деления лежало различие по форме получения заданий, степени свободы в способах и сроках их выполнения, методам контроля их исполнения, степени включенности исполнителя в процесс принятия решений, дистанцированности руководителя от подчиненного и формализации их отношений, концентрации управленческих функций в руках руководителя.

«*Теория X*» представляла собой авторитарный взгляд на регуляцию организационного поведения работников, согласно которому:

- люди изначально не любят трудиться и при любой возможности избегают работы;
- у них нет честолюбия, а посему они стараются избавиться от ответственности, предпочитая, чтобы ими руководили;
- больше всего люди хотят защищенности;
- чтобы заставить людей трудиться, необходимо использовать принуждение, контроль и угрозу наказания.

Исходя из этих предположений, считал Макгрегор, руководители авторитарного типа как можно больше централизуют полномочия, структурируют работу подчиненных и почти не дают им свободы в принятии решений. Во имя обеспечения выполнения работы они могут оказывать на работников психологическое давление и даже угрожать им.

Если автократы избегают негативного принуждения, используя вме-

сто этого вознаграждение, они получают название благосклонных автократов. Последние проявляют активную заботу о настроении и благополучии подчиненных, продолжая оставаться авторитарными руководителями. В ряде случаев «благосклонные автократы» могут даже пойти на то, чтобы разрешить участие подчиненных им работников в планировании заданий. Однако фактическая власть принимать и исполнять решения сохраняется за руководством.

Альтернативная концепция, обозначенная Д. Макгрегором как «*Теория Y*», концентрировалась на создании среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям и предоставляющей возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и самостоятельности при их достижении. Иными словами, речь шла о демократическом стиле руководства, предполагающем использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении. Основой «Теории Y» выступали следующие утверждения:

- затраты физических и умственных усилий в процессе труда так же естественны, как при игре или отдыхе (если условия благоприятны, люди не только примут на себя ответственность, но и будут стремиться к ней);

- меры внешнего контроля не являются единственными средствами мотивации: при выполнении порученных ему задач человек осуществляет саморегуляцию и самоконтроль, направленные на достижение цели, относительно которой он принял на себя определенные обязательства;

- приобщение является функцией вознаграждения, связанного с достижением цели;

- способность к творческому решению проблем встречается часто, а интеллектуальный потенциал человека используется в условиях современного индустриального общества лишь частично.

Благодаря подобным предположениям демократичный руководитель предпочитает такие механизмы влияния, которые апеллируют к потребностям более высокого уровня (потребности в принадлежности, высокой цели, автономии, самовыражении и т. п.), и избегает навязывать подчиненным свою волю. Организация деятельности, предусмотренная в модели «Y», основывается на принципах делегирования и *децентрализации* полномочий и ответственности, самоорганизации, максимального использования творческого потенциала работника, поощрения его инициативы. Подчиненные принимают активное участие в принятии решений и пользуются широкой свободой в процессе выполнения заданий. Назначение труда управленца видится, прежде всего, в формировании человеческих отношений, что предполагает обогащение содержания работы, ориентацию на вознаграждение, а не наказание работника, учет всего спектра его потребностей и ожиданий для стимулирования мотивации. Более того, теория «Y» возлагает ответственность за лень и индифферентность работников на руководство, избравшее ошибочные методы организации и контроля.

Выделив два противоположных стиля управления, Д. Макгрегор, по существу, описал прошлое и настоящее менеджмента. В прошлом господствовал стиль «X», а в наши дни наступает эпоха стиля «Y», к которому призывает доктрина «человеческих отношений». Еще в 1930-е годы Э. Мэйо доказал, что люди склонны ограничивать свою производительность и даже терять в оплате, лишь бы заслужить одобрение коллег по работе. Никакие угрозы и принуждения со стороны администрации на них не действовали. Стало быть, уже тогда «Теория X» и тейлоризм неправильно изображали поведение людей в организации, еще меньше они отвечают реалиям экономики сегодня.

Почему же тогда почти 100 лет американские менеджеры придерживались в своей работе «Теории X»? По мнению Макгрегора, распространенность взглядов, основанных на теории «X», была обусловлена тем, что

она, несомненно, объясняла некоторые особенности поведения людей. Более того, Макгрегор предположил, что эта теория удивительно точно соответствовала предубеждениям руководителей. Не понимая истинных мотивов поведения, они склонны были видеть источник всех бед в лени и инертности работников, групповом эгоизме, нежелании сотрудничать.

Макгрегор подчеркивал, что менеджеры, придерживающиеся подобных взглядов в середине XX в., наносят своей компании непоправимый вред. Экономическая ситуация в мире изменилась, большинство рабочих удовлетворило свои материальные потребности, резко повысился уровень их жизни и образования. Следовательно, сегодня материальное поощрение нельзя рассматривать в качестве единственного стимула, побуждающего к более эффективной работе.

Теоретические воззрения Д. Макгрегора имели немало общего с концепциями А. Маслоу и Ф. Херцберга. Так, например, в соответствии с теорией Маслоу, человек, удовлетворивший низшие потребности, начинает стремиться к удовлетворению высших. «Теория X» как раз и описывает низшие потребности, а «Теория Y» — высшие. Вместе с тем между ними есть и различия. Одно из самых характерных заключается в том, что теории Макгрегора не могут служить основой для научного исследования, ибо носят сугубо рекомендательный оттенок и говорят лишь о том, что и как нужно делать. Компания приглашает консультанта, который проводит анализ реальной обстановки, определяя состояние трудовой дисциплины, уровень доверительности в отношениях между менеджерами и рабочими, уровень образования тех и других, ценностные ориентации и ожидания людей, и лишь после этого дает рекомендации: внедрять в компании стиль «Y», или оставить все как есть. Сам Макгрегор указывал на то, что лидерам необходимо адаптировать допущения его теории выборочно, учитывая уровень зрелости и зависимости ведомых. Незрелые или зависимые сотрудники нуждаются в более строгом контроле: к ним подходит большая часть

допущений, составляющих теорию «Х». Зрелые и независимые подчиненные не нуждаются в столь жестком контроле, и допущения теории «У» относятся в первую очередь к ним.

2.2.4. Шкала лидерского поведения Р. Танненбаума и У. Шмидта

Современная социология организаций подчеркивает отсутствие одного единственно правильного стиля лидерства (руководства), подходящего ко всем ситуациям. Скорее, считает она, таких стилей множество. В 1958 г. американские ученые Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт попытались проранжировать все многообразие стилей и получили своего рода «шкалу руководства», крайние точки которой обозначали:

1) лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;

2) лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними на континууме располагались все другие стили поведения руководителей, адекватность использования которых зависела от ситуации и особенностей работников. Факторами, определяющими стиль управления, назывались:

■ индивидуальные характеристики руководителя: система его ценностных ориентации, уверенность в своих подчиненных, индивидуальные предпочтения в области руководства, чувство безопасности в неопределенной ситуации;

■ характер и поведение подчиненных. Как правило, руководитель дает своим подчиненным больше свободы в тех случаях, когда они: 1) имеют относительно высокую потребность в независимости; 2) готовы принять на

себя ответственность за принимаемые решения; 3) сопротивляются неопределенности; 4) заинтересованы в решении проблемы; 5) понимают цели организации; 6) обладают необходимыми знаниями и опытом; 7) привыкли участвовать в принятии решений;

■ ситуационные факторы: тип организации, эффективность рабочей группы, характер проблемы и ограниченность времени.

Рассмотрим более подробно каждый из названных типов поведения.

Менеджер принимает решение и объявляет его. Начальник определяет проблему, рассматривает альтернативные варианты ее решения, выбирает один из них, а затем докладывает о принятом решении своим подчиненным, которые должны его выполнить. Иногда для выполнения решения руководитель может прибегнуть к принуждению.

Менеджер «продает» свое решение. Руководитель берет на себя ответственность за определение проблемы и принятие решения. Однако он не просто объявляет о нем, а предпринимает ряд шагов для того, чтобы убедить подчиненных согласиться с ним.

Менеджер знакомит с идеями, поощряет вопросы. Руководитель, принимающий решения, ищет поддержку своих идей, а потому предоставляет подчиненным возможность подробно ознакомиться с его идеями и намерениями.

Менеджер представляет пробное решение, которое можно изменить. Этот тип поведения позволяет подчиненным влиять на принимаемое решение. Инициатива определения и диагностики проблемы остается за руководителем. Перед тем как встретиться с персоналом, он тщательно обдумывает проблему и принимает пробное решение. Для того чтобы принять окончательное решение, он выносит свои наработки на обсуждение коллектива и наблюдает за реакциями тех людей, которых это решение затрагивает. На практике это обговаривается следующим образом: «Мне хотелось бы знать, что Вы думаете по поводу плана, который был разработан

мной. Я приветствую Ваши искренние мысли по этому поводу, однако, окончательное решение оставляю за собой».

Менеджер представляет проблему, рассматривает предложения, принимает решение. Все предыдущие модели предполагали, что руководитель выходит к своим подчиненным с уже готовым решением. В данном случае дела обстоят иначе: подчиненные имеют возможность первыми предложить возможное решение проблемы. Изначальная задача руководителя — определить ее. Он может, например, заявить следующее: «Мы столкнулись с рядом нареканий со стороны средств массовой информации и общественного мнения по поводу качества нашей сервисной политики. Что происходит? Какие идеи имеются у Вас на этот счет?». Задача группы — расширить представления менеджера, предложив ему несколько возможных вариантов решения проблемы, из которых он сможет выбрать затем наиболее подходящий.

Менеджер определяет границы и просит группу принять решение. В этом случае менеджер передает группе право принимать решения, а иногда и сам становится ее членом. Однако прежде чем сделать это, он указывает, какую именно проблему следует решать, а также определяет границы, в рамках которых должно находиться принимаемое решение.

Менеджер позволяет группе принимать решения в определенных границах. Подобная ситуация характеризует крайнюю степень групповой свободы, которая встречается в формальных организациях достаточно редко (например, в научно-исследовательских группах). Группа менеджеров или специалистов определяет проблему, проводит ее диагностику, разрабатывает альтернативные методы решения и выбирает из них один или несколько. Единственные ограничения, налагаемые на группу со стороны организации, определяются вышестоящим руководством менеджера группы. Если он участвует в процессе принятия решений, то пытается сделать это так, чтобы его полномочия не давили на группу, и заранее обязуется по-

мочь в реализации принятого решения, каким бы оно ни было.

В результате проведенных исследований Танненбаум и Шмидт пришли к двум выводам:

- успешным может считаться лишь тот руководитель, который в процессе работы учитывает факторы, определяющие модель его поведения в конкретный период времени (собственные характеристики, особенности индивидов и групп общения, цели компании, а также специфику внешнего социального окружения);

- успешный руководитель способен модифицировать свое поведение, действовать с учетом вышеупомянутых факторов и принимать решения, которые, по его мнению, наиболее уместны в данной ситуации.

Танненбаум и Шмидт подчеркивали, что важными характеристиками эффективного руководителя являются восприимчивость и гибкость в подходах к решению проблем и поведению. Они утверждали, что нельзя с уверенностью сказать, что успешным руководителем может быть только авторитарный или исключительно демократичный менеджер. Скорее, им может считаться тот, кто выбирает «золотую середину», тщательно оценивая и учитывая ситуационные факторы, определяющие наиболее правильное поведение в конкретный момент времени, и ведет себя в соответствии с ними.

В 1973 г. Танненбаум и Шмидт представили модифицированную модель шкалы лидерского поведения. Объясняя необходимость этого, авторы упоминали многочисленные изменения, произошедшие как в самих организациях, так и в окружающей их среде. В частности, писали они: «Организации существуют и функционируют не в вакууме, на них воздействуют изменения, происходящие в обществе. Социальные изменения привели к тому, что вопрос эффективного руководства еще более усложнился. Сегодня менеджеры имеют дело с наемными работниками, а не с подчиненными как в прошлом. Эти работники могут свободно критиковать любую ор-

ганизационную систему ожидают, что с ними посоветуются, и они смогут повлиять на ход событий, поскольку многие организации нуждаются в их поддержке и лояльности. Кроме того, менеджер имеет дело с весьма изменчивой окружающей средой. Реакцией на подобные воздействия внешней среды стало появление новых концепций управления организацией».

В новой модели Танненбаум и Шмидт учитывали влияние на стиль руководства внутренней среды организации, а также внешней социальной среды. Если изначально менеджер рассматривался как основное действующее лицо, определявшее функции группы, ответственное за их выполнение, осуществлявшее контроль, а подчиненные — как индивиды, пользовавшиеся властью исключительно по воле руководителя, то теперь подчеркивалось, что баланс во взаимоотношениях между менеджером и его подчиненными — а вернее, рядовыми сотрудниками — достигается путем прямого или опосредованного взаимодействия двух сторон. Новый континуум показывал, что степень свободы руководителя и рядового сотрудника все время меняется в зависимости от их взаимоотношений и внешних воздействий.

Шкала лидерского поведения стала классической схемой. Она очень удобна и наглядна, поэтому часто применяется на практике. Социолог или психолог получает данные, указывающие, что делает лидер (руководитель) в группе, как он принимает решения, на какой стиль руководства ориентируется, и определяет, к какой позиции на шкале его следует отнести. Если он принимает решения единолично, то речь идет об авторитарном лидере; если он только обозначает границы недопустимого, а во всем остальном предоставляет подчиненным полную свободу действий, он — демократ.

2.2.5. Теория стилей руководства Р. Лайкерта

Сторонник доктрины «человеческих отношений», коллега Херцберга и Макгрегора, известный американский социальный психолог, исследователь проблем организаций, организационного поведения и управления Ренсис Лайкерт (1903 — 1981) разработал собственную теорию стилей руководства. В 1947 г. Лайкерт начал изучать, как добиться оптимального управления усилиями отдельных личностей, чтобы достичь желаемых целей и удовлетворить их потребности. Для этого на базе Университета штата Мичиган была создана исследовательская группа, которая, изучая организации с высокой и низкой производительностью труда, разрабатывала принципы и методы эффективного лидерства. Исследования проводились в разных отраслях промышленности и организациях. Были опрошены тысячи служащих, выполнявших различные задания — от самых примитивных до требующих высокой квалификации и образования.

В процессе исследований Лайкерт обнаружил, что наблюдаемые различия в эффективности деятельности организаций определяются тем, с каких позиций руководство подходит к организации работы сотрудников. С помощью опроса лидеров и их подчиненных было выявлено два стиля руководства: руководство, ориентированное на выполнение задачи, и руководство, ориентированное на взаимоотношения со служащими, подбор кадров и работу с ними. «Лидер, ориентированный на задачу, — писал Лайкерт, — предпочитает тщательно контролировать своих подчиненных, при этом он использует поощрения, наказания и всю имеющуюся у него власть для того, чтобы повлиять на своих подчиненных, забота о людях рассматривается как совершенно излишняя деталь, на которую лидер не может позволить себе обращать внимание. Лидер, ориентированный на работников, считает возможным делегировать полномочия своим подчинен-

ным. Подобные лидеры предпочитают создавать своим подчиненным комфортные условия для выполнения заданий. Они уделяют большое внимание и придают первостепенное значение продвижению своих подчиненных, их личностному росту и достижениям». Иными словами, руководитель, сосредоточенный на работе, заботится прежде всего о проектировании задачи и разработке системы вознаграждений для повышения производительности труда. В противоположность этому, первой заботой руководителя, сосредоточенного на человеке, являются люди. Проблемы повышения производительности труда рассматриваются такими руководителями сквозь призму совершенствования человеческих отношений, взаимопомощи, максимального участия работников в принятии решений.

В 1967 г. в продолжение своих исследований Лайкерт обобщил реальные методы управления и предложил четыре базовых стиля руководства, расположив их на некотором континууме от 1 до 4. Рассматриваемые им системы, или модели, управления организацией различались по способу контроля, степени концентрации власти, распределению ответственности и дистанцированности руководителя от подчиненных.

В системе 1 все организационные решения принимаются руководством. Руководитель-автократ не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи (как и способы их решения) «спускает» сверху уже готовыми. В организации, ориентированной на эту систему, жестко заданы правила выполнения конкретных работ. В качестве факторов, побуждающих людей к труду, используются давление, принуждение, страх и угроза наказания. Вознаграждения здесь случайны, как, впрочем, и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в состоянии противоборства.

Система 2 предполагает, что руководство удостоивает подчиненных определенного доверия: часть решений делегируется вниз, но принимают-

ся они в строго предписанных рамках. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в терминах снисходительности со стороны руководителя и осторожности — со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но лишь отчасти противостоит формальной.

В системе 3 руководство проявляет значительное, но не полное доверие к своим подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации работников используется возможность некоторого участия в процессе принятия решений. Потоки коммуникации в организации направлены как вверх, так и вниз, однако содержание передаваемой информации ограничивается той, которую хочет услышать руководство. Умеренное взаимодействие руководства и рядовых сотрудников характеризуется как доверительное и откровенное, но с примесью элементов страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то имеет место ее частичное несовпадение с организацией формальной.

Система 4 строится на полном доверии. По мнению Лайкерта, именно она является самой действенной из всех рассмотренных им систем. Процесс принятия решений носит здесь групповой характер: он рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только сверху вниз, но и по горизонтали. Работники мотивируются посредством участия в процессе принятия решений, касающихся определения целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Имеет место дружественное взаимодействие, характеризующееся высоким уровнем взаимного доверия. Формальная и неформальная организации, как правило, совпадают. Руководители системы 4 соответствуют руководителям, поощряющим участие работников в управлении. Кроме

того, в противоположность руководителям системы 1, ориентированным на работу, они ориентированы на человека.

Согласно Лайкерту, для развития организации в направлении четвертой модели управления руководству необходимо: 1) соблюдать принцип «поддерживающих» отношений; 2) придерживаться коллективных методов принятия решений; 3) ставить высокие производственные цели. Это означает, кроме всего прочего, что взаимодействие между сотрудниками организации должно носить групповой, а не просто линейный, иерархический характер по типу «руководитель— подчиненный».

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на взаимопомощи. И хотя позже было обнаружено, что выводы Лайкерта применимы не ко всем ситуациям, например из-за характера ситуации стиль, сосредоточенный на человеке, не всегда способствует повышению производительности труда, заслуга этого исследователя — в том, что он углубил существующие представления о деловых отношениях между сотрудниками и показал, как принципы упоминавшейся нами теории «Y» могут быть реализованы в структуре организации.

Преимущество концепции Лайкерта состоит в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании. Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого состоял из 20 пунктов (переменных), таких, например, как «уровень доверительности в отношениях руководителя и подчиненного», «характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и опрашивать как руководителей, так и подчиненных. Например, переменная «уровень доверительности» включает описание следующих четырех пунктов шкалы: «доверие к подчиненным отсутствует», «доверие снисходительное, как у хо-

зьяина к слуге», «значительное, но не полное доверие: проявляется желание удерживать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам». Пункты шкалы представляют собой конкретизированный вариант описания моделей 1, 2, 3 и 4.

Кроме того, Лайкерт разработал оригинальную теорию, в которой установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации: причинные, промежуточные и результирующие переменные. К причинным переменным он относил внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем администрации (формальную структуру организации, экономическую стратегию и социальную политику, профессионально-квалификационный состав работников и т. п.). Промежуточные переменные обозначали человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, отношения с руководством, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т. п. Наконец, результирующие, т. е. зависимые, переменные выражали конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли, качество услуг и др.

Лайкерт представил модель эффективного управления как воздействие стимулов (первый тип переменных) на ресурсы (второй тип), создающее на выходе определенный результат (третий тип). Подобная модель объясняет, почему попытки непосредственного воздействия на промежуточные переменные, как правило, не приводят к успеху. Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов.

Причинные переменные: стиль и стратегия управления, структура организации и ее цели, тип и состояние технологии;

Промежуточные переменные: традиции рабочей группы, мотивы поведения, цели и ценности индивидов, ожидания и ролевые распределения;

Результирующие переменные: производительность труда, прибыль,

цена и себестоимость продукции, заработная плата, текучесть кадров, отношения с профсоюзами и потребителями.

Вред для компании, возникающий вследствие нарушения модели Р. Лайкерта, очевиден. Руководитель стремится любой ценой повысить производительность или получить прибыль (результатирующие показатели), оказывая давление на поведение работников (промежуточные факторы), не позаботившись предварительно об улучшении организации и условий труда, решении жилищной проблемы, подборе квалифицированных кадров (причинные переменные). В конечном итоге он добьется временных успехов, сделает себе карьеру, но межличностные отношения постепенно ухудшатся. Могут измениться и другие показатели: увеличатся текучесть кадров и число несчастных случаев, возрастут абсентеизм (отсутствие на рабочем месте) и количество невыходов на работу по больничным. Наконец, усилятся жалобы работников на условия труда и быта. Причем жалобы эти будут отражать не ухудшение условий труда (они не изменились), а психологическое недовольство ими («блокирование эмоций»), раздражительность и фрустрацию работников.

Восстановление же нарушенного равновесия в организации потребует гораздо больших усилий и материальных затрат, нежели достижение кратковременного успеха. По данным исследования Р. Лайкерта, в небольших организациях на восстановление социально-психологического климата уходит от года до 3 лет в крупных — до 7 лет. Если тактика «выжимания пота» длится довольно долго, то реабилитационный период удлинится. Иногда приходится обновлять весь состав работающих в том или ином подразделении, годами привыкших к плохой работе, к низкому качеству продукции, неоправданным заработкам. Перестройка в подобной ситуации оказывается весьма болезненной и нередко приводит к острым трудовым конфликтам на предприятии. Кроме того, она дает плоды не сразу: некоторое время коллектив будет работать в новых условиях ниже сво-

их возможностей.

Опытный руководитель знает: то, как он представляет себе свой стиль поведения, не имеет никакого значения.

Подчиненные будут вести себя в соответствии с их собственными представлениями о стиле руководства.

Руководитель может быть искренне убежден в том, что он «демократ», хотя на самом деле его действия оцениваются подчиненными в терминах модели «руководитель, ориентированный на задачу». Чтобы считаться эффективным руководителем, он должен знать, каким видят его окружающие.

2.3. Системный подход в менеджменте

2.3.1. Теория эффективности организации Б. Басса

Важной проблемой в менеджменте и социологии организаций является определение эффективности организации. Основная функция руководителя — выполнить свои задачи не самому, а с помощью других людей, своих подчиненных. В таком случае успех его деятельности должен оцениваться производительностью труда подчиненных ему людей. Для того чтобы отличить успешного руководителя и эффективного руководителя, американский социолог Бернард Басс воспользовался следующей моделью.

Предположим, что руководитель А пытается повлиять на работника В с тем, чтобы тот лучше справился со своим заданием. Попытки А оцениваются как успешные или неуспешные в зависимости от того, как справился со своей работой В. Причем успех может измеряться множеством точек на континууме. Если даже А достиг относительно высокой точки, и его

действия следует оценить как успешные, мы все равно ничего не сможем сказать об их конечной эффективности. Допустим, А и В недолюбливают друг друга либо находятся во враждебных отношениях, и В подчиняется А только в силу присущей должности А власти. В этом случае мы можем заключить, что А является успешным, но неэффективным руководителем. С другой стороны, если В выполняет свою работу потому, что он этого хочет, т. е. не из-за страха перед наказанием, а в силу внутренней мотивации к деятельности, полагая, что достижение целей организации приближает его к достижению собственных целей или что затрачиваемые усилия адекватно вознаграждаются (компенсируются с некоторой прибавкой), то А оценивается как успешный и эффективный руководитель. Таковы отношения взаимного сотрудничества и уважения. Искусство руководителя заключается в постановке таких целей, которые отвечают собственным устремлениям подчиненного. Например, цель повышения производительности труда в 2 раза соответствует стремлению работника увеличить оклад в 1,5 раза.

Итак, если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает упор на позиционную (формальную) власть и жесткий контроль. Напротив, когда он стремится быть эффективным, акцент делается на персональную (неформальную) власть и общий контроль. Для первого типа власти характерно делегирование полномочий сверху вниз, второй отличается генерированием авторитета снизу вверх через согласие подчиненных добровольно признать сложившееся распределение ролей. Руководитель может быть успешным, но неэффективным (в этом случае он оказывает поведение других кратковременное влияние), а может быть и успешным, и эффективным, нацеливая подчиненных на долговременный рост производительности и организационное развитие.

2.3.2. Эмпирическая школа: Л. Ньюмен

Рассматривая историю становления и развития западной социологии менеджмента нельзя не упомянуть и эмпирическую школу управления — рационалистическое, прагматически настроенное, междисциплинарное направление, ориентированное на улучшение функционирования организаций. Эмпирическая школа возникла в середине 60-х гг. XX в. и объединила ряд управленцев-практиков и консультантов в области управления. Изначально целью нового направления, возникновение которого связывают с опубликованием в 1964 г. статьи Г. Кунца «К созданию объединенной теории организации», было выявление условий и установление границ применения в управленческой практике принципов, выдвинутых различными школами теории организаций. Наиболее яркими представителями эмпирической школы считаются Э. Дэйл, С. Дэвис, П. Друкер, Г. Кунц, Р. Фэлк, а также американский топ-менеджер, президент «А.Л. Смит айрон компани» (Массачусетс) Луис Ньюмен. В своей книге «Некоторые аспекты философии менеджмента», вышедшей в 1959 г., он утверждал, что философия менеджера гораздо важнее для успеха, чем планирование, методы работы, знания, умения и навыки. Ньюмен отмечал, что будущие действия менеджера управляются принципами и методами. Это напоминает планирование поездки: обычно, прежде чем выбрать, как ему ехать, человек решает, куда он хочет поехать. Подобным образом в бизнесе необходимо сначала принять философские решения о принципах, которыми человек будет руководствоваться, а затем уже планировать решение каких-либо специфических проблем. Ньюмен подчеркивал ситуационный характер предложенной им философии, которую он рассматривал как обобщение принципов, которыми руководствовалась его компания. Возможно, говорил он, что в других отраслях она будет выглядеть несколько иначе.

Первый принцип Ньюмена гласит: «Хорошие отношения между

служащими вытекают из разумной организационной структуры». Под организационной структурой Ньюмен имел в виду правильное распределение функций между всеми участниками процесса производства, установление определенной ответственности каждого лица за возложенные на него обязанности наряду с предоставлением ему соответствующих прав. Благодаря этому, полагал он, руководителю нет необходимости постоянно выяснять и устанавливать взаимоотношения между служащими и объединять их, поскольку каждый из них знает свою работу. Ньюмен идет дальше и делает вывод о том, что «разумная организационная структура» не только позволяет решать вопросы организации работы данного предприятия, но и помогает наладить «хорошие отношения между служащими» в целом.

Он предлагает несколько «контрольных вопросов» (тестов), ответив на которые, можно обнаружить недостатки в организации работы. Ниже приводятся некоторые из них:

■ не устарела ли существующая на бумаге инструкция по организации работы и широко ли ее используют на практике в качестве руководства для правильного распределения прав и обязанностей?

■ подотчетен ли каждый служащий только одному начальнику и достаточно ли ясно он это понимает?

■ возложена ли каждая конкретная обязанность только на одно лицо и зафиксировано ли это письменно?

■ свободно ли осуществляется связь между всеми звеньями организации?

Многолетний опыт работы показывает, считал Ньюмен, что для эффективного управления производством необходимо обязательно соблюдать указанные условия.

Второй принцип — «судьба людей в организации должна зависеть от мнения более чем одного человека». Сам автор признавал, правда, что этот принцип гораздо легче объявить, чем реализовать на практике.

Третий принцип — «выдвигать на руководящую работу следует наиболее способных людей». Ньюмен не мог не признать, что очевидная справедливость этого принципа не является достаточным условием его осуществимости. Он указывал на гносеологические трудности: зачастую бывает сложно определить, кто в действительности больше всего заслуживает продвижения по службе. Необходимо, подчеркивал Ньюмен, учитывать работоспособность, старательность, стаж, возраст и т. п. Нельзя забывать о том, что даже очень прилежный, квалифицированный работник, хорошо справляющийся с работой, может не обладать качествами, необходимыми для выполнения других, более сложных обязанностей.

Ньюмен подчеркивал первостепенную важность правильного решения этого вопроса, затрагивающего интересы многих «возможных кандидатов», и предлагал подходить к выдвижению людей, руководствуясь следующими правилами: во-первых, необходимо оценить, что делает или сделал данный работник в том направлении, в котором ему предстоит работать в дальнейшем; во-вторых, следует проводить различие между «широким опытом» и «повторяемым опытом» («двадцатилетний опыт» может оказаться в действительности лишь опытом одного года, повторяемым двадцать раз); в-третьих, искать кандидата для выполнения работы на стороне необходимо лишь в том случае, если в организации действительно нет человека, подходящего для этой цели; в-четвертых, если имеются два или более равноценных кандидата, претендующих на одну и ту же должность, следует остановить свой выбор на самом молодом из них.

2.3.3. Комплексный подход к управлению Г. Ливитта

В своих работах — «Психология менеджера» (1958) и «Управление в 80-е годы» (в соавторстве с Томасом Уислером, 1958) — американский ис-

следователь, профессор Высшей школы индустриальной администрации при Технологическом институте Карнеги Гарольд Ливитт, критикуя существующие теории управления за их фрагментарность и отсутствие единой концепции, пытался создать целостное учение, которое он называл комплексным подходом к управлению. Отмечая, что все попытки создать единую научную теорию управления носят незавершенный характер, он писал: «Беда в том, что до сих пор нет настоящего решения, возможно, потому, что все еще не существует вполне удовлетворительной теории организации или техники принятия решений. То, чем мы располагаем, это серия взаимосвязанных идей, развиваемых в различных областях, многие из которых далеки от промышленности. Психология и социология внесли идеи о сложности человеческих мотивов, о процессах воздействия и о групповом поведении. Математики и инженеры недавно выступили с некоторыми волнующими представлениями об информации и системах управления. Экономисты, и не только они, изучают, как люди принимают решения...».

Подобно многим другим авторам, Ливитт полагал, что объединение разрозненных идей социологов, психологов, математиков и инженеров приведет к созданию научной теории управления, построенной на основе новейших достижений науки. Характеризуя базовое направление, на котором может сложиться эта наука, он указывал, что будущие индустриально-организационные исследования будут в большинстве своем связаны с людьми и цифрами. «Они будут более психологическими и в то же время более аналитическими».

В этой связи Ливитт уделял значительное внимание изучению новой информационной техники, понимая ее как широкую область, включающую в себя, во-первых, технику быстрой обработки больших объемов информации, во-вторых, применение в процессе принятия решений статистических и математических методов и, в-третьих, моделирование с использованием электронных машин. По мнению Ливитта, новая информационная техника

оказывает революционизирующее воздействие как на средний, так и на высший уровень управления и приводит к результатам, опровергающим популярную концепцию руководства на основе участия, и противопоставление ее традиционной школе «научного менеджмента» теряет всякий смысл. Информационная техника синтезирует тейлоровские принципы организации деятельности рабочих и доминирующий в доктрине «человеческих отношений» принцип *партиципации* (участия).

В статье «Управление в 80-е годы» Ливитт делает следующие прогнозы:

1) информационная техника передвинет границу между планированием и выполнением работы на более высокий организационный уровень. Если в прошлом планирование трудового процесса было исключено из ведения рабочих и передано инженерам по организации производства, то в будущем оно будет отделено от среднего звена управления, чтобы стать делом весьма ограниченного числа специалистов по исследованию операций или организационному анализу. Деятельность же среднего звена управления будет в значительной степени формализована, так как в большей части своей она станет программироваться посредством установления операционных правил, регулирующих принятие повседневных решений;

2) крупные промышленные организации перейдут от децентрализации к большей централизации. Высшие руководители примут на себя в гораздо большем объеме функции, связанные с планированием, внедрением новой техники и технологий;

3) произойдет радикальное изменение и реорганизация среднего уровня управления. Определенная часть его работы перейдет вниз, так как она не будет требовать средней квалификации и соответствующего статуса и компенсации, другую же часть функций этого звена возьмут на себя высшие инстанции;

4) граница, отделяющая высший уровень управления от среднего

уровня, станет как никогда прежде четкой и непроницаемой, аналогично той, которая определилась к настоящему моменту между рабочими и их непосредственными руководителями.

По мнению Ливитта, высшие администраторы должны будут максимально способствовать внедрению информационной техники, поскольку именно она даст возможность установить строгий контроль над средним звеном, аналогичный тому, который тейлоризм в свое время позволил осуществлять над нижестоящими уровнями. Благодаря этому высшее руководство получит возможность охватывать гораздо более широкий круг проблем и расширить собственный контроль над процессом принятия решений подчиненными. Ливитт полагал, что в конечном итоге децентрализация обусловлена негативными мотивами, среди которых выделяется неспособность высшего управления справиться со сложным комплексом вопросов, огромными массивами информации, требующей обработки для принятия решений, сложностью коммуникаций.

Новая информационная технология делает возможной рецентрализацию, благодаря которой высший уровень управления окажется менее зависимым от подчиненных, поскольку сократятся до минимума те области, где необходимы опыт или суждения подчиненных лиц, а также потому, что внедрение информационной техники позволит значительно уменьшить число лиц, занятых в среднем звене управления.

Отмечая, что в современных условиях резко возрастает количество занятых в промышленности математиков и специалистов по экономическому анализу, Ливитт указывал на то, что информационная техника, по мере того как планирование будет изыматься из сферы среднего уровня, вызовет появление новой категории плановиков, с новыми наименованиями на высшем уровне. В будущем роль различных специалистов по исследованию операций, организационному анализу будет неизмеримо возрастать по мере усиления тенденции к формализации всех рутинных процес-

сов управления. Ливитт предсказывал, что уже в 80-е годы программисты и инженеры по информации будут находиться на высоком уровне иерархии, в непосредственной близости к высшему руководству. Одновременно вверх по организационной лестнице будут подниматься также научные и технические эксперты, ибо ускоряющиеся темпы научно-технического прогресса вынудят высшую администрацию уделять все больше внимания проблемам внедрения новой продукции.

Серьезные изменения, которые вызовет в структуре организации информационная техника, повлекут за собой — наряду с оптимальным программированием среднего уровня управления — освобождение высшего руководства компаний от необходимости решения всякого рода второстепенных организационных вопросов. И хотя известная доля работы высшего звена управления также окажется запрограммированной, основная, важнейшая часть его деятельности таковой не станет. Ливитт, однако, оговаривался, что это убеждение является не более чем гипотезой, так как невозможно установить какие-либо границы процессам автоматизации и модернизации всех уровней управления. Тем не менее ясно, что по мере развития программирования деятельности организаций высшие руководители будут вынуждены мыслить. Вряд ли крупные корпорации смогут выжить, не производя коренных изменений в выпускаемой продукции, методах или внутренней организации. Атмосфера непрерывных новаций быстро распространяется на все индустриальные отрасли, вынуждая их производить технические и организационные изменения.

Ливитт выражал надежду, что по мере развития запрограммированной деятельности организации, широкого внедрения информационной техники, совершенно по-новому встанут и старые проблемы человеческих отношений. Так, например, проблема взаимосвязи между моралью и производительностью труда может просто утратить свое значение. Мораль запрограммированного персонала перестанет быть предметом столь сильной

озабоченности, поскольку от него (персонала) будет требоваться меньшая (или иная) производительность труда. Выполнение поддающихся контролю рутинных операций не требует от исполнителей большого энтузиазма.

Таким образом, если по мере роста автоматизации процесс управления станет все более *деперсонализироваться*, то существенным будет то, чтобы тот или иной индивид строго придерживался рамок предписанных ему рутинных функций, а будет ли он хорошим, инициативным работником или нет, — совершенно не важно. Следовательно, организация делится на технически грамотную, образованную и располагающую информацией управленческую элиту и обезличенную массу запрограммированных живых роботов, которых, по мере возможности, следует заменять роботами.

По мнению Ливитта, постановка вопроса о перспективах развития управленческой деятельности в ближайшие десятилетия приведет специалистов к осознанию необходимости коренных перемен, понимаемых, однако, лишь как организационно-технические модификации. Речь идет о создании при высшем руководстве специальных групп экспертов-программистов, в обязанности которых войдет решение текущих внутри-организационных вопросов: специалистов по исследованию операций, математическому программированию, экспертов по ЭВМ. С другой стороны, Ливитт признавал и значительную вероятность качественных изменений в организации деятельности высшего звена управления. Он писал, что групповое мышление является своего рода коллегиальностью, которая в будущем будет восприниматься как обычная практика деятельности на высшем управленческом уровне. Вследствие непрерывно возрастающей сложности и комплексности задач, стоящих перед высшим руководством, все острее будет возникать необходимость в принятии групповых решений, что обусловит окончательный уход от традиционного единоначалия. На смену «единовластному главе» организации придет «небольшая олигархия». Последняя будет включать в себя лишь ограниченное число лиц и представ-

лять собой расширенного «единовластного главу», опирающегося на группы и подгруппы непосредственно информирующих его исследователей и программистов. Оптимальная структура подобных групп не обязательно будет пирамидальной, более вероятно, что она станет аморфной. В то же время операционные, запрограммированные части структуры должны будут быть четко пирамидальными.

В связи со столь радикальными изменениями в структуре организаций возникает необходимость перестройки системы подготовки руководящих кадров с учетом новых перспектив, открывающихся в области управления в связи с применением новых методов и технических средств. Обращаясь к руководителям промышленных компаний, Ливитт выдвигал ряд рекомендаций, способствующих обеспечению перестройки организационной деятельности в свете новых требований:

1) руководители промышленных фирм должны устанавливать тесный контакт с теми научно-исследовательскими организациями, которые занимаются вопросами управления;

2) следует проанализировать и переосмыслить деятельность собственной организации в свете возможностей информационной техники и выявить

всех тех специалистов, которые знакомы с ее новыми направлениями, но находятся вне поля зрения руководства;

3) необходимо изучить и перестроить некоторые организационно расплывчатые группы и переаттестовать специалистов, работающих в различных подразделениях компаний — в отделе по исследованию операций, организационном отделе, отделе статистического анализа и даже отделе кадров. Поскольку в каждом из них могут оказаться такие специалисты, знания которых недостаточно известны или не используются должным образом, важно сосредоточить их для подготовки условий, способствующих применению новой информационной техники.

Однако самым важным шагом, который следует предпринять руководителям, является преодоление внутреннего психологического барьера, поскольку применение новой информационной техники связано с необходимостью ломки давно утвердившихся представлений, взглядов, практик и концепций, без переосмысления которых невозможно обеспечить перестройку системы организации управления.

Исследования Ливитта и Уислера не только явились первой серьезной реакцией на разработки информационной технологии и проблему применения в управлении компьютеров, но и содержали конкретные попытки спрогнозировать воздействие электронно-вычислительной техники на практику управления в будущем.

2.3.4. Школа социальных систем: Г. Саймон

Первые труды лауреата Нобелевской премии, выдающегося американского ученого в области социальных, политических, экономических и математических наук, специалиста по проблемам организаций и управления Герберта Саймона (1916-2001) были посвящены вопросам подготовки, принятия и реализации управленческих решений. Полагая, что решение представляет собой выбор работником одной из нескольких возможных альтернатив поведения, Саймон рассматривал организации как системы, в которых люди являются механизмами, принимающими решения. Существование деятельности управляющих, администраторов, их власти над подчиненными заключалось, по его мнению, в создании фактических или ценностных предпосылок, на которых основываются решения каждого члена организации.

Первое решение, которое принимает любой член организации, — это решение участвовать или не участвовать в ней. Саймон полагал, что, вкла-

дывая в организацию свой труд или капитал, каждый индивид исходит из того, что удовлетворение, которое он извлечет из этого, будет больше, чем то, которое он мог бы получить, отказавшись участвовать в данной организации. Если, рассматривая вопрос о своем участии в организации, индивид руководствуется личными соображениями, то после принятия им положительного решения личные цели постепенно отходят на второй план и подчиняются целям организации. В том случае, когда механизм влияния в организации установлен таким образом, что создает равновесие между побуждением и вкладом, при котором все члены организации готовы активно участвовать в ее деятельности, отдавая всю свою энергию задачам организации, то такая организация имеет, по определению Саймона, высокий моральный уровень. Создание подобного равновесия достигается в процессе идентификации индивида с организацией, и, хотя такая идентификация всегда ограничена прошлым опытом индивида и внешними влияниями, она тем не менее ускоряется посредством поощрения лояльности людей организации. Функция идентификации заключается в создании соответствующих условий, стимулов, которые побуждали бы всех членов организации идентифицировать личные интересы и интересы организации и, следовательно, принимать нужные для последней решения.

Саймон подробно рассматривал различные составные элементы «механизма влияния», в числе которых важнейшее место отводил авторитету. Также он исследовал и другие внешние влияния: обучение, рекомендации. Суть концепции Саймона заключается в том, что управляющие должны эффективно использовать все формы внешнего влияния во имя манипулирования 1 личностью работника, трансформации человека в такой степени, чтобы он совершал желаемые действия вследствие собственной мотивации, а не под воздействием получаемых инструкций.

Авторитет, по мнению Саймона, есть «власть принимать решения, направляющие действия других». Возражая против рассмотрения автори-

тета как «юридического феномена», базирующегося на формальных санкциях, он подчеркивал, что человек в организации будет с готовностью принимать приказы вследствие желания обеспечить достижение ее целей и психологической готовности следовать за другими. Саймон подчеркивал необходимость создания таких условий, при которых проявление «категорического авторитета» может понадобиться лишь для отмены неправильного решения.

В своих работах Саймон пытался соединить доктрину «человеческих отношений» с системным подходом к организации управления. Он рисовал идеальную схему функционирования организации, в которой деятельность всех ее членов мотивируется стремлением внести вклад в эффективность организации вследствие оптимальной идентификации личных и общих целей.

Это, по его мнению, сводит необходимость проявления авторитета лишь к внесению корректив, так как применение его в виде санкций утрачивает хоть сколько существенное значение. Саймон заявлял, что современное общество придает все больше и больше авторитета «функциональному статусу» и все меньшее иерархии. С этой точки зрения члены организации во все большей степени привыкают принимать предложения функциональных специалистов, поскольку имеются, с одной стороны, вера в компетентность, а с другой — добрые намерения власть имущих.

Значительное внимание Саймон уделял проблеме связи в организационной системе. Связь определялась им как любой процесс, посредством которого предпосылки для принятия решений передаются от одного члена организации к другому. При этом он указывал на двусторонний характер связи: поток информации к центру, где принимаются решения, и передача решений от центра на «периферию». Говоря словами Саймона, процесс передачи информации совершается «латерально (горизонтально) по всей организации». При этом он подчеркивал важность неформальных каналов

передачи информации.

Выделяя три этапа коммуникационного процесса: инициация, передача и получение информации, Саймон подробно анализировал помехи, возникающие в процессе связи. Характер этих помех может быть различным — от предубеждений, различий в статусе, вызывающих искажающее влияние, до географических затруднений и проблем, связанных с обработкой информации.

Сложность обеспечения организационной связи приводит к созданию в большинстве организаций специальных «коммуникационных служб», занимающихся сбором, передачей, хранением в организационной «памяти» (архивах, библиотеках, ЭВМ) внутренней и внешней информации. Также информация распространяется через иерархические каналы, посредством различных циркуляров, инструкций, процедур, совещаний. Особое значение Саймон придавал совещаниям и конференциям как методам, позволяющим — посредством создания общего организационного языка и общей системы отсчета — устранять некоторые из основных барьеров на пути эффективной связи.

Саймон обстоятельно рассматривал различные организационные принципы и математические методы принятия решений. Высоко оценивая их значение, он отрицал возможность допущения «полной рациональности решений на основе теории выбора в экономике, теории игр и статистических решений. Уязвимым местом всех этих концепций, считал он, является то, что они базируются на следующих допущениях: лицо, принимающее решения, знает все возможные альтернативы и предвидит их последствия; обладает неограниченной способностью к подсчету; держит в сознании полное предпочтительное расположение всех возможных последствий. Саймон категорически отвергал эти допущения, заявляя, что действительную человеческую рациональность нельзя считать ни полностью рациональной, ни иррациональной. Поэтому, полагал он, организационная тео-

рия не может исходить из понятия «полной рациональности». Здесь больше подходит понятие «вынужденной, или ограниченной, рациональности», поскольку из бесконечно большого числа возможных альтернатив люди в состоянии видеть лишь немногие. Однако могут быть установлены минимальные стандарты эффективности, при достижении которых делается соответствующий выбор, а поиск других альтернатив прекращается. Саймон указывал также и на тот факт, что и «уровень притязаний» не является чем-то стабильным и неизменным. По мере того как индивид в своих поисках обнаруживает, что находить удовлетворительные альтернативы легко, уровень его притязаний возрастает, и наоборот.

Поскольку рациональность индивида ограничена, и у него не хватает возможностей для максимизации собственных решений, он довольствуется удовлетворительными решениями. В этом и состоит смысл самого существования организации, главной функцией которой является компенсация ограниченной рациональности индивидов.

Оспаривая представления классической экономической теории, в которой принимающие хозяйственные решения люди рассматриваются как всеведущие, обладающие сверхчеловеческими возможностями расчета оптимальных вариантов выбора, Саймон оказал огромное влияние на понимание процессов управления. Взамен предложенной классической экономикой сверхрациональной экономической модели он выдвинул административную модель человека, обладающего гораздо более скромными возможностями, не имеющего полной информации о вариантах выбора и их вероятных последствиях и испытывающего «удовлетворение», т. е. одобрение приемлемых результатов.

Саймон разграничивал понятия «программированные» и «непрограммированные» решения, относя к первым те, которые часто повторяются и носят рутинный характер. Применение в первом случае математических методов исследования операций и использование ЭВМ с целью мак-

симальной автоматизации процесса принятия решений приводит к снижению численности среднего руководящего персонала и одновременно к росту централизации принятия решений. Саймон был убежден, что дальнейшая разработка теории организации и управления должна идти по пути изучения процесса принятия организационных решений, а такого рода исследования, в свою очередь, непосредственно связаны с познанием самого процесса мышления.

В последующем Саймон уделял много внимания вопросам моделирования с помощью ЭВМ процессов принятия решений, утверждая, что последние состоят из «простых операций манипулирования символами». Относясь скептически к классической теории управления, он подверг критике принципы Гьюлика — Урвика и резко выступил против механицизма традиционной школы, продолжив так называемый «гуманистический вызов». Особое внимание уделялось им проблемам развития организационной культуры (организационной морали), власти и авторитета.

Усложнение организационной структуры, увеличение числа подразделений обусловило обращение Саймона к проблеме дифференциации целей организации. В книге «Организации» (1958), написанной в соавторстве с Джеймсом Марчем, Саймон выделил четыре переменные, непосредственно воздействующие на процесс дифференциации целей: 1) система и процедура отбора кадров и типы взаимодействия, порождающие общность целей членов конкретной группы; 2) избыточные организационные ресурсы (слабости структуры организации), которыми могут воспользоваться отдельные группы для формирования своих подцелей, отличающихся от целей организации в целом; 3) действенность или недейственность общих целей организации, порождающая необходимость их уточнения и внесения ясности посредством применения различных стимулов; 4) различия в индивидуальном восприятии, зависящие количества источников информации, ее размеров, познавательных способностей, лежащих в основе процес-

са принятия организационных решений.

В этой Работе рассматривались также вопросы мотивации индивидов к участию в деятельности организации. Марч и Саймон отрицали эффективность системы материального поощрения как абсолютного метода, решающего вопрос о присоединении всех членов организации к ее общим целям. Критерии системы вознаграждения могут не быть «субъективно операциональными», т. е. действенными с точки зрения организации в целом. Говоря о факторах, способствующих повышению действенности критериев производительности, они выдвигали ряд предположений, полагая, в частности, что схемы стимулирования будут лучше действовать не в больших, а в малых группах рабочих.

Марч и Саймон пытались выявить специфику «человеческого поведения» с целью определения мотивов, детерминирующих «формирование подцелей», и пришли к следующим выводам: 1) человеческая рациональность настолько ограничена, что ни один индивид не в состоянии разумно реагировать на столь сложное образование, как «тотальное окружение»; 2) поэтому цели и подцели распределяются между различными группами и подгруппами, которые впоследствии проявляют тенденцию игнорировать другие подцели и аспекты целей организации в целом. Тенденция членов какого-либо организационного подразделения оценивать собственную деятельность лишь в свете своих — пусть даже и противоречащих целям организации — подцелей усиливается вследствие трех обстоятельств: присущей индивидам склонности видеть вещи лишь в соответствии с установившейся у них системой отсчета; содержания внутригрупповой коммуникации; избирательной подверженности воздействию внешних стимулов.

Значительное место в исследованиях Саймона занимает проблема выбора критериев конструирования подразделений в организации. Отвергая принцип департаментализации, Саймон полагал, что разделение организации на подразделения должно осуществляться на основе тех типов

решений, которые будут приниматься, причем главным критерием оценки структуры должно быть ее воздействие на поведение.

В работе «Организации» делается попытка проанализировать зависимость между величиной компании и выбором процесса или цели в качестве основы для департаментализации. По мере увеличения организации, роста числа структурных подразделений усложняется обеспечение управляемости ими. Поэтому авторы рекомендуют ряд мер, повышающих эффективность коммуникации и позволяющих допустить большую терпимость руководства к независимости отдельных подразделений: 1) выработку программ для руководства рутинными процессами; 2) создание классификационных схем для определения мотивационных стимулов; 3) введение официального комплекса оценок, прогнозов, интерпретаций, обеспечивающих одну и ту же модель реальности для всех подразделений, деятельность которых должна осуществляться на координируемой основе.

Саймон подчеркивал важность централизованного принятия решений как средства координации, профессиональной компетентности и ответственности. Вместе с тем он указывал и на некоторые недостатки централизации, проявляющиеся в дисфункциональном воздействии на мотивацию, задержке принятия решений, отвлечении внимания высшего руководства от важных вопросов в пользу незначительных.

С точки зрения Саймона, проблемы централизации и децентрализации не существуют безотносительно процесса принятия решений. Принятие решений, относящихся к организации в целом, отражает суть централизованного руководства. Поскольку каждый человек, принимающий решения, обладает лишь «ограниченной рациональностью» (ограничен своими навыками, привычками и рефлексам, концепцией цели, которая может расходиться с целями организации, а также степенью своего знания и информированности), то лица, находящиеся в подчиненном положении в меньшей степени, чем руководители, способны принимать рациональные с

точки зрения всей системы решения.

При определении уровня принятия решений Саймон отмечал важность учета такого фактора, как соответствие с точки зрения формальной системы этого уровня уровню групповых ценностей. Другим критерием определения места процесса принятия решений в организации Саймон называл соответствие этого уровня наличию необходимой информации и рациональной координации определенных функций.

В книге «Организации» Марч и Саймон приходят к выводу, что децентрализация неизбежна, так как обусловлена самой природой процессов принятия организационных решений. Особенно важно прибегать к ней в тех случаях, когда принимаются принципиально новые решения, — при поиске альтернативных вариантов решения проблем, сравнении их друг с другом, подготовке рекомендаций. Необходимость децентрализации и привлечения к подготовке решений большого числа участников обуславливается «границами познавательных возможностей человека», невозможностью одновременного охвата всего комплекса многогранных проблем, требующих соответствующего анализа. Подобные проблемы должны быть расчленены на подчасти, распределяющиеся затем между различными специализированными подразделениями, из которых состоит вся система. Этот принцип следует учитывать даже при выработке самых детальных программ. Что касается координации рутинной работы, то она должна обеспечиваться в основном средствами, не затрагивающими высшие уровни организации. Саймон указывал, что применение ЭВМ существенно изменяет отношение к проблеме делегирования ответственности и децентрализации принятия решений, позволяя находить и передавать более рациональные, скоординированные и быстро поступающие (чем это было возможно при традиционных методах) решения проблем среднего уровня, пересекающие границы между подразделениями.

Рассматривая проблему «линейно-штабных взаимоотношений»,

Саймон подходил к ней с точки зрения анализа функции организационного управления как процесса принятия решений. Лишение штаба всякой власти над линией в интересах единства начальствования, рекомендуемое представителями классической школы, противоречит, по его мнению, принципам специализации, последовательное применение которых предполагает их распространение и на процесс принятия решений. Возложение единства начальствования исключительно на линию означает, считал он, что решения будут готовиться и приниматься далеко не самыми компетентными в этом отношении лицами.

Саймон предлагал свой способ решения конфликта между штабом и линией. Рекомендуемые им методы могут быть применены как порознь, так и в комбинации:

1)единство начальствования в более узком смысле: индивид может получать приказы от нескольких начальников, но в случае конфликта он должен повиноваться только одному из них;

2)разделение власти: каждому подразделению выделяется какая-то конкретная область, в отношении которой оно обладает исключительной властью, и предполагаемые решения любого индивида, относящиеся к данной области, должны подчиняться этой власти.

2.3.5. Системный подход к управлению А. Этциони

Видный американский социолог и политолог, последователь М. Вебера Амитай Вернер Этциони (р. 1929) проявил себя сторонником системного подхода или школы социальных систем — совокупности социологических подходов в теории организации, рассматривающих последнюю как динамическую целевую многофункциональную систему, состоящую из разнородных и взаимосвязанных элементов (подсистем). В социологии ор-

ганизаций и общей организационной теории данное направление возникло и получило развитие в 50-60-х гг. XX в. в результате синтеза и переосмысления положений классической школы и доктрины человеческих отношений. Помимо Этциони ее представителями являлись Ч. Барнард, А. Гоулднер, Ф. Селзник и др.

Закончив Еврейский университет в Иерусалиме (1956) и получив докторскую степень по социологии в университете Беркли (1958), Этциони в 1958-1980-х гг. преподавал в Колумбийском университете. В 1980 г. он становится профессором университета им. Джорджа Вашингтона, а с 1987 по 1989 г. занимает пост профессора Высшей школы бизнеса в Гарварде. К началу 1990-х гг. перу Этциони принадлежали пятьдесят книг, более двухсот журнальных и четырехсот газетных статей по широкому кругу проблем: организационному поведению, государственному администрированию, политической теории, политологии, социальной теории, социальным вопросам, экономике, исследованию вопросов войны и мира, здравоохранению, этике, промышленности и многим другим.

Ранняя научная деятельность Этциони была связана с изучением роли нормативной базы для достижения согласия и социальной стабильности внутри организации. Пристальное внимание к проблеме согласия, исследование которой нашло свое отражение в книге «Сравнительный анализ сложных организаций» (1961) и ряде последующих работ начала 1960-х гг., позволило ему разработать более тонкий двусторонний подход к изучению вопросов управления и лидерства. Этциони утверждал, что согласие может основываться на принуждении (как в тоталитарных институтах), на экономическом или денежном интересе (как в теории тейлоризма) или же на принятии нормативных ценностей.

Осуществив попытку соединить методы системного подхода в социологии с идеями эволюционизма, Этциони распространяет на рассмотрение общества и межгосударственных структур приемы и понятия, по-

лученные при исследовании организаций. Научный акцент при этом смещается с изучения стихийных общественных процессов на теоретическую разработку планируемых перемен.

Подобно всем представителям системной школы, Этциони характеризует организацию как крупный, сложный социальный агрегат, в котором взаимодействует множество социальных групп. Хотя эти группы имеют некоторые общие интересы (например, экономическая жизнеспособность организации), у них есть и интересы несовместимые (например, связанные с вопросом распределения прибыли). Они одинаково относятся к некоторым ценностям, особенно национальным, влияние которых становится очевидным в периоды кризисов, но расходятся во мнениях относительно других ценностей, например труда в обществе. Различные группы могут сотрудничать в одних областях и конкурировать в других. Этциони отмечает, что две группы внутри организации, интересы которых часто вступают в конфликт, — администрация и рабочие, ибо усилия руководства, направленные на то, чтобы заставить рабочего работать, в основе своей действуют на него отчуждающе. Теоретические построения Этциони по данному вопросу исходят из того, что право собственности дает право власти, что те, кто обеспечивает средства, определяют и их использование. Таким образом, все работники всех организаций недовольны, поскольку не могут решать, для чего будут использованы средства, и не владеют орудием, необходимым для независимого выполнения работы, которую требуется сделать.

По мнению Этциони, школа «человеческих отношений» указывает некоторые пути ослабления чувства разочарованности, но разрешить эту проблему коренным образом не способна и она. Наличие неформальных групп может способствовать созданию благоприятной атмосферы на производстве, но от этого труд рабочего не становится менее монотонным или более творческим.

Этциони выступает против метода, отстаиваемого школой «человеческих отношений», — проведения с участием представителей низших слоев организации всевозможных демократических дискуссий, ведущих к принятию совместного решения, фактически уже принятого в верхах. Истинная цель подобных процедур убедить низшие слои согласиться с этим решением. Этциони видит здесь создание ложного чувства участия, которое вызывается преднамеренно для того, чтобы добиться от рабочих сотрудничества в организационной деятельности и их обязательств содействовать выполнению задач, стоящих перед организацией.

По Этциони, организационный анализ включает в себя:

- 1) формальные и неформальные элементы организации и их связь между собой;
- 2) сферу неформальных групп и отношения между ними внутри и вне организации;
- 3) высшие и низшие слои организации;
- 4) социальные и материальные вознаграждения и их влияния друг на друга;
- 5) взаимодействие между организацией и ее окружением;
- 6) рабочие и нерабочие организации.

Анализируя организации, он пользуется терминами «сложная организация» или «современная организация», отождествляя эти понятия с комплексным, всесторонним подходом. Организация у него — многофакторное и многоцелевое образование. Причем та организация, которая реализует параллельно несколько целей, оказывается, по мнению Этциони, несравненно эффективнее организации, ставящей перед собой цели строго специализированные.

Ставя во главу угла фактор рациональности, он выводит две модели этой рациональности. Модель «выживания» определяет совокупность условий и требований для обеспечения существования системы. Не-

выполнение этих условий вызывает дезорганизацию системы. Эта модель делит все организационные действия дихотомически: в зависимости от того является ли каждое из них функциональным или дисфункциональным для организации. Модель же «эффективности» предлагает широкий диапазон оценок: более эффективно, менее эффективно и т. п., с точки зрения выполнения данной цели.

Этциони формулирует также принципы сравнительного исследования организаций, делая попытку определить универсальный показатель этого сравнения. В качестве такого показателя у него выступает независимая переменная — согласие, которое расценивается им как фактор социального порядка внутри организации. В соответствии с этим подходом, главной проблемой такого согласия он называет отношение между типом власти, используемой для обеспечения контроля, и установками, интересами, мотивами членов организации. Таким образом, Этциони делает попытку соединения социологического и психологического подходов, сопоставляя такие организационные факторы, как власть и мотив.

Главный труд Этциони — «Активное общество: теория социальных и политических процессов» (1968). В этой книге делаются попытки создать такую схему общественного переустройства, в которой наилучшим образом реализовались бы общечеловеческие ценности. Ключевые параметры такого общества — респонсивность (чувствительность правящих верхов к нуждам членов низших ступеней социальной иерархии) и аутентичность (подлинность самих человеческих потребностей, единых для всех членов общества независимо от их культурной принадлежности). Один из путей усиления активности индустриального общества состоит в усилении централизованного контроля над функционированием системы. В отличие от Т. Парсонса, Этциони, говоря о контроле, имеет в виду не нормативное регулирование, а сложное взаимодействие власти и информации. В более поздних работах он уделяет большое внимание рассмотрению конкретных

социальных проблем и, в частности, созданию системы социальных индикаторов, позволяющих очерчивать и решать эти проблемы.

2.3.6. Ситуационные теории управления

Среди теорий управления на сегодняшний день наибольший авторитет имеют ситуационные подходы. Их суть в том, что выбор между акцентом на решении производственных задач и вниманием к потребностям персонала должен осуществляться в соответствии с теми условиями, которые мы имеем в данный момент времени, в данной ситуации. На наш взгляд стратегическую линию управления можно строить в соответствии с теорией П. Херси и К. Бланшара, а тактические методы воздействия в соответствии с теорией Ф. Фидлера.

В теории лидерства П. Херси и К. Бланшара ориентация на задачу или на людей по-разному акцентируется в зависимости от уровня зрелости группы. В соответствии с данной теорией, на первом этапе развития группы наиболее продуктивным будет *директивный* подход и доминирование ориентации на задачу. На следующем этапе используется *поддерживающий* стиль с балансом указанных ориентаций. На третьем этапе, когда персонал достиг высокого профессионального уровня, но мотивация несколько снизилась, используется *участвующий* стиль с доминированием ориентации на людей. Наконец, на четвертом этапе, когда у персонала есть и умения, и способности, и желание, используется *делегирующий* стиль, при котором персоналу делегируется часть ответственности за распределение акцентов в решении задач и в реализации социального пакета. При этом под зрелостью группы П. Херси и К. Бланшар понимают не время существования коллектива, а соотношение профессионального уровня и мотива-

ции персонала в свете организационных целей, выдвигаемых субъектом власти, руководителем.

В теории Ф. Фидлера мы можем найти ответ на вопрос как действовать конкретному руководителю для решения конкретной задачи в зависимости от наличия у него формального статуса, степени доверительности к нему со стороны работника и сложности задания. Так, в ситуациях, которые можно назвать «крайними», т.е. сильно благоприятными или сильно неблагоприятными с точки зрения отношений с подчиненными и сложности задачи, более эффективным будет стиль, ориентированный на задачу, а в ситуациях средней благоприятности – ориентированный на людей.

Еще одна ситуационная модель лидерства была предложена Т. Митчелом и Р. Хаусом. Их подход под названием «путь – цель» пытается дать объяснение тому воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворенность и производительность труда подчиненного. Согласно этому подходу руководитель может побуждать подчиненных к достижению целей организации, воздействуя на пути достижения этих целей. Хаус отмечает, что руководитель может повлиять на подчиненных, увеличивая личную выгоду достижения подчиненными цели данной работы. Он также может сделать путь к этой выгоде более легким, объясняя средства ее достижения, убирая помехи и ловушки и увеличивая возможности для личной удовлетворенности на пути к выгоде. Среди приемов такого влияния руководителя на подчиненных выделяются:

- Разъяснение того, что ожидается от подчиненного;
- Оказание поддержки, наставничество и устранение сковывающих помех;
- Направление усилий подчиненных на достижение цели;
- Создание у подчиненных таких потребностей, находящихся в компетенции руководителя, которые он может удовлетворить;
- Удовлетворение потребностей подчиненных, когда цель достигнута.

В рамках этого подхода Хаус предлагает четыре стиля управления: стиль *поддержки*, ориентированный на людей; *инструментальный* стиль, ориентированный на задачу; стиль, *поощряющий участие*, ориентированный на открытый обмен информацией между руководителем и подчиненными; стиль, *ориентированный на достижение*, характеризующийся постановкой перед подчиненными напряженных и амбициозных целей.

2.3.7. Новое в теориях лидерства

Концепция атрибутивного лидерства

Данная концепция опирается на теорию атрибуции, объясняющую причинно-следственную связь между тем, что произошло, и тем, что люди считают причиной происшедшего. Атрибутивный подход к лидерству исходит из того, что выводы лидера в равной мере, как и поведение последователей, обусловлены реакцией лидера на поведение последних. Наблюдая за работой подчиненных, лидер получает информацию о том, как она выполняется. В зависимости от этого он делает свои выводы о поведении каждого из работников и выбирает стиль своего поведения таким образом, чтобы адекватно реагировать на поведение подчиненного. Например, если лидер приписывает плохие результаты работы подчиненного его лености, то за этим может последовать выговор. Если же лидер считает, что виной являются внешние по отношению к подчиненному факторы, например резко возросший объем работы, то лидер постарается решить проблему по-другому.

Рассматриваемый подход предполагает, что знание причин, создавших ситуацию, усиливает лидерское понимание и способность предсказать реакцию людей на ситуацию. Концепции и модели, разработанные на этой основе, пытаются ответить на вопрос, почему люди ведут себя так,

а не иначе. При этом учитывается то, что в большинстве случаев лидер не имеет возможности непосредственно наблюдать за работой подчиненного.

В рамках данного подхода лидер, главным образом, выполняет роль информационного процессора. Он ведет поиск информационных подсказок, помогающих ему ответить на вопрос, почему то или иное происходит. Найденное таким образом объяснение причин направляет его лидерское поведение.

Определение лидером причин поведения подчиненного базируется на трех составляющих: личность, сама работа, организационное окружение или обстоятельства.

В поиске причин лидер пытается получить три различных вида информации о поведении подчиненного: степень отличия, последовательность и степень уникальности. Первое связано с желанием руководителя понять связь между поведением и работой с той точки зрения, насколько данное поведение можно приписать отличительным особенностям задания. Во-вторых, лидера интересует то, насколько подчиненный последователен в проявлении данного поведения или как часто такое поведение у него проявляется. И, наконец, лидер учитывает, насколько другие подчиненные ведут себя таким же образом. То есть, является ли данное поведение уникальным, характерным для одного подчиненного или наблюдается у многих.

На описанный выше процесс определения лидером причин случившегося влияют атрибутивные регуляторы или помехи, искажающие его восприятие и заставляющие лидера быть непоследовательным в своем поведении. Чем больше поведение подчиненного видится лидеру как результат его личностных характеристик (внутренние причины), тем больше лидер возлагает на подчиненного ответственности за результаты. В этом случае отдельные черты личности подчиненного становятся атрибутивными помехами.

Исследования свидетельствуют, что руководителям свойственно приписывать успех в работе у женщин внешним причинам, а неудачи — внутренним. По-другому рассуждают руководители в отношении работников мужского пола.

Приводимые ниже результаты исследований по данной модели представляют большой практический интерес:

- подчиненные склонны видеть причины их плохой работы вне, а руководители — в подчиненных;
- руководители, склонные отдавать предпочтение внутренним причинам при объяснении плохой работы подчиненных, обычно проявляют большую пунктуальность и направляют свое воздействие непосредственно на подчиненных;
- плохая работа подчиненного в прошлом, согласно всем трем типам информации, скорее всего приведет к выявлению руководителем внутренних причин;
- серьезность сложившейся ситуации приводит руководителя скорее всего к выявлению внутренних причин и к высокой степени пунктуальности в ответных мерах;
- уклонение (с объяснением) подчиненного от ответственности или его извинение за случившееся делает руководителя менее суровым и пунктуальным в ответном поведении;
- неизменный уровень выполнения работы переключает внимание руководителя с причин, связанных со способностями подчиненного, на причины, имеющие отношение к количеству прилагаемых усилий.

Последующие исследования показали, что в рамках данной модели скорее всего происходит не воздействие лидера на поведение подчиненного, а взаимодействие между лидером и подчиненным, т.е. подчиненный своей реакцией на меры руководителя оказывает влияние на последующее поведение последнего.

Изучая взгляды подчиненных на действия руководителя, исследователи столкнулись с фактом, что в этих взглядах отражается уже сложившееся у подчиненного ясное представление о том, что такое эффективный лидер и как он должен действовать в определенной ситуации. Это явление получило название стереотипного лидерства. Стереотип лидера вырастает в сознании людей как набор специфических, а также более общих характеристик.

Подмечено, что помимо институциональных (имидж лидера для определенного типа организаций) существуют национальные стереотипы лидерства. Например, восточная и азиатская культуры в силу имеющейся в них большой «дистанции власти» приписывают лидеру как необходимые следующие качества: директивность, высокая структурированность заданий, широкое использование тактики манипулирования. Большой упор на участие подчиненных в управлении присущ лидерам в малых странах Западной Европы и Скандинавии, где национальная культура ориентирует людей на небольшую «дистанцию власти». Групповой подход к работе считается типичным для лидеров в странах Средиземноморья и Юго-Восточной Азии, национальные культуры которых поддерживают дух истинного, а не навязанного коллективизма.

Концепция харизматического лидерства

Парадоксально, но имеются две противоположные позиции формирования имиджа лидера. Одна отрицает вообще какое-либо влияние лидера на организационную эффективность, а другая ведет к лидерской харизме и попытке последователей приписать лидеру почти магические, а в отдельных случаях и божественные качества. Харизма является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства, что обеспечивает обладателю харизмы власть над последователями.

Лидеры этого типа испытывают высокую потребность во власти, имеют сильную потребность в деятельности и убеждены в моральной правоте того, во что они верят. Потребность во власти мотивирует их в стремлении стать лидерами. Их вера в свою правоту усиливает эту потребность. Желание у такого человека быть деятельным передает людям чувство того, что он способен быть лидером. Эти качества развивают такие черты харизматического поведения, как моделирование роли, создание образа, упрощение целей, упор на большие ожидания, проявление доверительности и инспирирование у последователей импульса к действиям.

Исследования свидетельствуют, что у харизмы есть негативная сторона, связанная с узурпацией личной власти или полным фокусом лидера на самого себя, и позитивная — связанная с упором на разделяемую власть и тенденцией к делегированию части ее последователям (табл. 1). В целом харизматическому лидеру приписывают наличие: уверенности в себе, высокой чувствительности к внешнему окружению, видения решения проблемы за пределами статус-кво, умения свести это видение до уровня, понятного последователям и побуждающего их к действиям, неординарного поведения в реализации своего видения.

Таблица 1

Неэтический харизматический лидер	Этический харизматический лидер
Использует власть только в личных интересах	Использует власть в интересах других
Продвигает только свое личное видение	Строит свое видение в соответствии с нуждами и стремлениями последователей
Пресекает критику в свой адрес	Считается с критикой и извлекает из нее уроки
Требует беспрекословного выполнения своих решений	Стимулирует у последователей творческий подход к делу и своим взглядам
Коммуницирует только в одном направлении: от себя вниз	Поощряет открытую и двустороннюю коммуникацию

Нечувствителен к потребностям и нуждам последователей	Наукает, развивает и поддерживает последователей, делит свою славу с другими
Полагается на удобные внешние моральные стандарты для удовлетворения своих интересов	Полагается на внутренние моральные стандарты для удовлетворения организационных и общественных интересов

Модели харизматического лидерства различаются количеством стадий развития самой харизмы и отношений с последователями. Считается, что вначале необходимо развить чувствительность к обнаружению проблемы, на которую можно было бы обрушиться критикой. Затем необходимо развить в себе видение идеализированных путей решения этой проблемы. В видение должно быть включено что-то новое, ранее никем не предлагавшееся и относительно которого кажется, что оно может немедленно продвинуть решение проблемы.

Следующий шаг связан со способностью лидера передать значение своего видения посредством межличностной коммуникации (публикации, речь, жесты, позы и т.п.) последователям таким образом, чтобы это произвело на них сильное впечатление и стимулировало к действиям. Далее лидеру для сплочения последователей вокруг себя важно развить отношения доверия с ними, проявляя такие качества, как знание дела, умение добиваться успеха, принятие на себя риска и совершение неординарных действий или поступков. На заключительном этапе лидер обязан продемонстрировать способность к реализации своего видения через делегирование полномочий последователям. Это возможно сделать, ставя последователям напряженные и значимые задачи, привлекая их к участию в управлении, ослабляя бюрократические пути, вознаграждая их за результаты соответствующим образом.

Исследование практики деловых организаций показало, что в обычной ситуации харизматическое лидерство не всегда требуется для достижения в бизнесе высоких результатов. Чаще оно подходит к тем случаям,

когда последователи сильно идеологизируют свои желания и пути их выполнения. Это во многом объясняет более частое наличие харизмы у лидеров, проявляющих себя в политике, религии, военных действиях. Для бизнеса важность харизматического лидерства возрастает по мере необходимости проведения в организации радикальных изменений в связи с критичностью ситуации. Однако в этих обстоятельствах возникает другая концепция лидерства: концепция лидера-преобразователя или лидера-реформатора.

Концепция преобразующего лидерства или лидерство для изменений

Понятие преобразующего или реформаторского лидерства 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 преобразующего или реформаторского лидерства предполагает наличие у лидера и последователей определенного поведения, пригодного, по мнению разработчиков модели, для творческого решения проблемы в кризисной ситуации. Модель имеет ряд отличительных моментов. Во-первых, признается необходимым для лидера влиять на последователей через привлечение их к участию в управлении, быть самому ча-

стью группы/организации, а не «стоять над ней», с энтузиазмом поддерживать совместные усилия. От последователей требуется не слепое следование за лидером, а критическая оценка предоставляемых возможностей и осознанный подход к своим действиям, уменьшение влияния эмоций и увеличение значимости рациональности в поведении. Во-вторых, поскольку атмосфера доверия развивает сильную взаимозависимость между лидером и последователями, то возникает серьезная опасность того, что руководитель окружит себя соглашателями, либо же, наоборот, руководитель пойдет на поводу у подчиненных. Эти два традиционных подхода не пригодны для лидера-преобразователя.

2.4. Организационная культура как ресурс менеджмента

2.4.1. Содержание организационной культуры

Проблема *организационной культуры* активно разрабатывается в последнее десятилетие, а само понятие оргкультуры является одним из базовых в организационной и индустриальной психологии. Э. Шейн, один из основоположников организационной психологии, определяет культуру группы, составляющей часть или целую организацию, как «паттерн коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем» [Шейн 2002: 31].

В обзоре проблемы организационной культуры А.Н. Занковский указывает на следующие моменты [Занковский 2000: 382-390]. Организационная культура - это философские и идеологические представления, цен-

ности, убеждения, верования, ожидания, установки и нормы, которые разделяются членами организации и связывают ее в единое целое.

В процессе совместной деятельности работники формируют свои смысловые системы, в которых отражены их отношения к важным для всех явлениям - миссии и целям организации, планированию, мотивационной политике, производительности, качеству труда и т.д. Такие системы не очевидны и редко полностью совпадают с декларируемыми руководством, но очень часто они определяют поведение в большей мере, чем формальные требования и правила.

В отдельных случаях эти системы координат работают против организационных целей и, расширяя или ограничивая диапазон поведенческих и интеллектуальных возможностей работников, снижают эффективность коллективной деятельности.

В связи с этим современные организации рассматривают культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать коллектив и отдельных лиц, мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечивать продуктивное взаимодействие. Но о корпоративной культуре можно говорить только тогда, когда высшее руководство утверждает и демонстрирует определенную систему взглядов, норм и ценностей, прямо или косвенно способствующих выполнению стратегических задач организации. Чаще всего в организациях формируется культура, в которой воплощаются ценности и стиль поведения их лидеров или же поощряемые ими ценности и формы поведения.

Следует отметить, что в период кризисов или реорганизаций, когда у членов коллектива блокируется привычное или желаемое удовлетворение потребностей в организации часто появляются “контркультурные” группы, которые могут стать достаточно влиятельными. Их настроения могут быть оппозиционными:

1. к ценностям доминирующей в организации культуры;

2. к структуре власти;
3. к образцам отношений и взаимодействия, поддерживаемых доминирующей в организации культурой.

С учетом ориентиров, используемых в качестве ортогональных осей уже знакомой нам «Решетки менеджмента», А.С. Огнев предлагает подразделять корпоративные культуры организаций на культуры полезности и культуры достоинства. В своей книге «Организационное консультирование в стиле коучинг» он характеризует их следующим образом.

Если нормативным поведением становится жесткая ориентация на интересы производства, то создаются предпосылки для формирования культуры полезности. В рамках подобного типа корпоративных культур наиболее ценным в личности считается то, что полезно для основной деятельности.

Если в числе основных ориентиров на уровне норматива находятся интересы людей, то создаются предпосылки для формирования культуры достоинства. В рамках подобного типа корпоративных культур наиболее ценным в организации считается то, что способствует раскрытию лучших сторон взаимодействующей с ней личности.

С учетом доминирующих норм взаимодействия можно выделить организации, построенные на основе принципа равенства и на основе принципа свойства. Суть принципа равенства заключается в предъявлении определенной системы формальных требований сотрудникам организации без учета конкретных персоналий. Суть принципа свойства состоит в применении совершенно различных критериев оценки действий человека в зависимости от того, к какому кругу он принадлежит, относится ли он к ряду «своих» или «чужих».

В организациях, где доминирует принцип равенства, есть объективные критерии оценки поведения любого человека. Кадровые назначения, распределение материальных благ, оценка эффективности труда и т. д.

производятся на основе неких формализованных показателей, которые применяются к данной группе сотрудников вне зависимости от их личностных особенностей. Основными признакам корпоративной культуры данного типа являются:

- наличие четко определенных функций, под которые подбираются их квалифицированные исполнители;

- наличие специальной подготовки управленческого персонала дающей формальное право заниматься данным видом деятельности;

- наличие помещения, в котором официально размещается руководство организации или вся организация, что отражается в наличии официального юридического адреса организации;

- жесткая регламентация всего распорядка дня в организации (время начала и окончания работы, обеденных и иных перерывов, праздников, выходных дней, отпускных периодов и т. п.);

- жесткая регламентация отношений, требующая соблюдения формальной подчиненности.

Примером корпоративной культуры, основанной на принципе равенства, может служить классическая бюрократия с ее формализованной системой аттестации кадров.

В корпоративной культуре с преобладающими нормами свойства важнейшим критерием является принадлежность человека к определенной социальной общности. Оценки действий членов организации в таких культурах производятся по принципу «свой — чужой». В чистом виде этот тип корпоративной культуры проявляется в больших семьях, в партиях в момент их создания и интенсивного роста, в мафиозных структурах. В организациях, где корпоративная культура основана на нормах свойства, часто процветает протекционизм.

С точки зрения эффективности деятельности организации однозначный выбор в пользу одного из рассмотренных типов корпоративных куль-

тур сделать практически невозможно. Однако следует иметь в виду, что нередко причиной организационных конфликтов становится смешивание норм свойства и норм равенства в рамках одной организации. В этом случае дезориентирующее влияние часто оказывают несовместимые критерии оценки деятельности сотрудников, побуждающие и руководителя, и подчиненных к противоречивым действиям. Одним из наиболее ярких примеров противоречий такого рода является совместная работа ближайших родственников в одной организации, при которой они вступают в отношения начальник-подчиненный [Огнев 2003: 135-137].

Наиболее важными вопросами организационной культуры являются вопросы ее формирования и поддержания в оптимальном состоянии.

Формирование организационной культуры должно быть тесно связано с характеристиками внешней среды, в которой существует организация. Тем не менее, сколько организаций, столько и уникальных организационных культур. По мнению Э. Шейна это происходит потому, что через свой совместный опыт члены организации по-разному решают две очень важные проблемы. Первая — это *внешняя адаптация*: что должно быть сделано организацией для того, чтобы выжить в условиях жесткой внешней конкуренции. Вторая — это *внутренняя интеграция*: как внутриорганизационные процессы и отношения способствуют ее внешней адаптации.

Процесс внешней адаптации и выживания связан с поиском и нахождением организацией своей ниши на рынке и ее приспособлением к постоянно меняющемуся внешнему окружению. Это процесс достижения организацией своих целей и взаимодействия с представителями внешней среды. К проблемам внешней адаптации и выживания относятся следующие:

Миссия и стратегия (определение миссии организации и ее главных задач; выбор стратегии исполнения этой миссии).

Цели (установление специфических целей и внутреннее принятие их работниками).

Средства (ресурсы, используемые для достижения целей; консолидация усилий в достижении выбранной цели; адаптация организационной структуры, оптимизация систем стимулирования и отчетности).

Контроль (установление индивидуальных и групповых критериев эффективной деятельности; создание информационной инфраструктуры).

Корректировка поведения (создание системы поощрения и наказания, увязанной с выполнением или невыполнением поставленных задач).

Как пишет А.Н. Занковский [Занковский 2000; 391-396], члены организации должны знать *реальную* миссию своей организации, а не то, что нередко декларируется с высоких трибун для акционеров и общественности. Это поможет им сформировать понимание собственного вклада в выполнение организацией своей миссии.

Следующая группа вопросов относится к установлению *целей* и выбору *средств* их достижения. В одних организациях работники участвуют в установлении целей и, таким образом, принимают на себя ответственность за их достижение. В других — работники участвуют только в выборе методов и средств достижения целей, а в третьих нет ни того, ни другого.

В любой организации работники должны участвовать в следующих процессах: 1) выделять из внешнего окружения важное и неважное для организации; 2) разрабатывать пути и способы измерения достигнутых результатов; 3) находить объяснения успеху и неудаче в достижении целей.

Процесс внешней адаптации неразрывно связан с внутренней интеграцией, т.е. установлением и поддержанием эффективных отношений по работе между членами организации. Это процесс поиска наиболее эффективных способов совместной работы в организации. Среди проблем внутренней интеграции отметим следующие:

Общий язык и концептуальные категории (выбор методов коммуникации; определение значения используемого языка и концепций).

Границы организации и критерии вхождения и выхода из нее (установление критериев членства в организации или в ее группах).

Власть и статус (установление правил по приобретению, поддержанию и потере власти).

Личностные отношения (установление формальных и неформальных правил о характере организационных отношений между работниками, учитывая их возраст, пол, образование и т.п.; определение допустимого уровня открытости на работе).

Награждения и наказания (определение базовых критериев желательного и нежелательного поведения и соответствующих им последствий).

Идеология и религия (определение значения и роли указанных феноменов в организационной жизни).

На формирование организационной культуры, ее содержания и отдельных параметров влияет ряд факторов внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации личная культура ее руководителя (его личная вера, ценности и стиль поведения) во многом определяют культуру организации. Особенно сильным такое влияние бывает в том случае, если организация находится в стадии становления, а ее руководитель обладает выдающимися личностными и профессиональными способностями.

Формирование в организации определенной культуры связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей "высокой технологии" присуще наличие культуры, содержащей "инновационные" ценности и веру "в изменения". Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой организация функционирует.

Организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих

из организаций с другой культурой. Новые члены организации, хотя бы они этого или нет, приносят с собой груз прошлого опыта, в котором нередко таятся "вирусы" других культур. Иммунитет организации от подобных "инфекций" зависит от силы ее культуры.

Сильная культура не только создает преимущества для организации, но может также выступать серьезным препятствием на пути проведения организационных изменений. «Новое» в культуре вначале всегда слабее. Поэтому оптимальной для реорганизации, по-видимому является умеренно сильная организационная культура.

2.4.2. Формирование организационной культуры

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. *Декларируемые менеджментом лозунги*, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. *Ролевое моделирование*, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными. Лично демонстрируя подчиненным поведенческие нормы и концентрируя их внимание на этом поведении, например, на определенном отношении к клиентам или умении слушать других, менеджер помогает формировать определенные аспекты организационной культуры.

3. *Внешние символы*, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура организации может проявляться через систему наград и привилегий. Последние обычно привязаны к определенным образцам поведения и таким образом, расставляют для работников приоритеты и указывают на ценно-

сти, имеющие большее значение для отдельных менеджеров и организации в целом. В этом же направлении работает система статусных позиций в организации. Так, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роли и поведение, более ценимые организацией.

4. *Истории, легенды, мифы и обряды*, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами. Многие верования и ценности, лежащие в основе культуры организации, выражаются не только через легенды и мифы, становящиеся частью организационного фольклора, но и через различные ритуалы, обряды, традиции и церемонии. К *обрядам* относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. *Ритуалы* представляют собой систему обрядов; даже определенные управленческие решения могут становиться организационными обрядами, которые работники интерпретируют как часть организационной культуры. Такие обряды выступают как организованные и спланированные действия, имеющие важное «культурное» значение, их соблюдение влияет на самоопределение и лояльность работников своей организации.

5. *Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента.* То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них. Мера участия руководителей в тех или иных церемониях позволяет подчиненным субъективно ранжировать эти мероприятия по степени важности. Этот инструмент (мера участия) легко может быть исполь-

зован как для поддержания, так и для изменения традиций в организации.

6. *Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.* В данных ситуациях менеджеры и их подчиненные раскрывают для себя организационную культуру в такой степени, в которой они себе ее и не представляли. Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере. Например, в случае резкого сокращения спроса на производимую продукцию у организации есть две альтернативы: уволить часть работников или частично сократить рабочее время при том же числе занятых. В организациях, где человек заявлен как ценность «номер один», видимо, примут второй вариант. Такой поступок руководства превратится со временем в организационный фольклор, что несомненно усилит данный аспект культуры в компании.

7. *Кадровая политика организации.* Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации. На основе каких принципов руководство регулирует весь кадровый процесс, сразу становится видно по движению сотрудников внутри организации. Критерии кадровых решений могут помочь, а могут и помешать укреплению существующей в организации культуры. Так, присущая конвейерному производству текучка кадров на сборочных линиях побудила многие компании перейти либо к групповому подходу в работе, либо к переходу к методам групповой работы, свойственным японскому менеджменту. Важную роль играют критерии для поощрений и должностного роста. Постоянная демонстрация того, что организация неизменно связывает поощрения и должностной рост работников с их усердием и эффективностью, может иметь огромное значение для формирования поведения сотрудников. Некоторые исследователи считают именно систему поощрений и наказаний самой важной в формировании организационной культуры.

Разумеется, это не полный перечень факторов, формирующих организационную культуру, однако он дает общее представление о роли менеджмента в ее создании, а также, о том, что культура организации — функция целенаправленных управленческих действий высшего руководства.

Определяющее влияние на организационную культуру оказывают действия высших руководителей. Их поведение, провозглашенные ими лозунги и нормы, а главное — организационные ресурсы, направленные на их реализацию и утверждение в сознании членов организации, становятся важнейшими ориентирами поведения работников, которые нередко служат более важным фактором организации поведения, чем формализованные правила и требования.

При всей важности организационной культуры для эффективного функционирования предприятия, её изучение, измерение и оценка представляют значительную сложность. Как правило, изучение и обобщение конкретных проявлений организационной культуры является долгим трудоёмким процессом, который включает анализ всех семи указанных выше факторов.

Авторы известного бестселлера «В поисках успешного управления» Т. Питерс и Р. Уотерман обнаружили связь между культурой и успехом в работе организации. Взяв за образец успешные американские фирмы и описав управленческую практику, они вывели ряд верований и ценностей организационной культуры, приведших эти компании к успеху.

Вера в действия. Согласно этой ценности, решения принимаются даже в условиях недостатка информации. Откладывание решений равносильно их неприятию.

Связь с потребителем. Для успешно действующих компаний потребитель представляет фокус в их работе, так как именно от него поступает главная информация для организации. Удовлетворенность потребителя составляет сердцевину организационной культуры таких фирм.

Автономия и предприимчивость. Компании, борющиеся с недостатком нововведений и бюрократией, «делятся» на более мелкие управляемые части и предоставляют им, а также отдельным индивидам определенную степень самостоятельности, необходимой для проявления творчества и риска. Эта культурная норма поддерживается через распространение в организации легенд и историй о своих собственных героях.

Производительность зависит от человека. Данная ценность провозглашает человека наиболее важным активом организации. При этом эффективность организации измеряется через удовлетворенность ее членов. Вера в то, что отношение к людям с уважением ведет к успеху, лежит в основе культуры подобных организаций.

Знай то, чем управляешь. В соответствии с этой глубоко укоренившейся культурной нормой успешных компаний считается, что они управляются не из-за закрытых дверей кабинетов руководителей, а через посещение руководителями управляемых ими объектов и через непосредственные контакты с подчиненными на местах их работы.

Не занимайся тем, чего не знаешь. Данное положение относится к разряду одной из важных характеристик культуры успешно действующих фирм. Эти фирмы не признают диверсификации в сторону от основного бизнеса.

Простые структуры и мало управленцев. Типичным для успешно действующих компаний является наличие небольшого числа уровней управления и сравнительно небольшого штата управленческих работников, особенно в высшем эшелоне. Положение менеджера в таких компаниях определяется не количеством его подчиненных, а его влиянием на дела организации и, главное, на ее результаты. Согласно этой культурной ценности, менеджеры больше ориентируются на уровень выполнения подчиненными своей работы, а не на наращивание своих штатов.

Одновременная гибкость и жесткость в организации. Парадокс этого

атрибута организационной культуры успешных компаний разрешается следующим образом. Высокая организованность в них достигается за счет того, что все работники понимают и верят в ценности компании. Это их жестко связывает с компанией и интегрирует в нее. Гибкость обеспечивается посредством сведения к минимуму «руководящих» вмешательств и минимизации числа регламентирующих правил и процедур. Поощряется новаторство и стремление брать на себя риск. В итоге жесткая структура разделяемых культурных ценностей делает возможной гибкую структуру административного контроля.

Для анализа организационной культуры мы используем традиционные понятия, введенные в научный обиход Г. Хофштеде: дистанция власти, индивидуализм, мужественность, стремление избежать неопределенности, долгосрочность целевых ориентаций. Целесообразно учитывать также степень централизации власти и систему санкций.

Помимо указанного, считаем необходимым ввести такие понятия, как плотность оргкультуры, устойчивость и сила оргкультуры, направленность оргкультуры, согласованность оргкультуры с организационными целями. Под плотностью организационной культуры мы понимаем степень сходства базовых представлений у членов сообщества. Здесь мы выделяем два компонента: первый - количество людей (в процентном отношении), разделяющих некоторое число базовых представлений, второй – число базовых представлений, разделяемых большинством членов организации. Устойчивость культуры – это ее способность противостоять внешним воздействиям, а сила – способность влиять на поведение членов организации. Направленность культуры характеризуется содержанием базовых представлений, а согласованность с организационными целями – соответственно - показывает степень их непротиворечивости.

В качестве макропеременных, объединяющих в себе все структуры и виды деятельности организации, могут выступать выделенные Р. Дабином

подсистемы отношений: *технологическая*, определяющая разделение труда по отношению к продукту деятельности организации; *формальная*, конституирующая отношения власти и подчинения, которые базируются на внутриорганизационных статусах; *неформальная*, отражающая прямые межличностные контакты спонтанного и добровольного характера; *внеформальная*, обеспечивающая решение задач формальной подсистемы, но неформальными средствами [Цит по: Кабаченко 1997: 25].

Исходя из общетеоретических позиций, проанализируем различные варианты сценариев организационных процессов в соответствии с выделенными критериями.

Дистанция власти. Полагаем, что при значительной дистанции власти увеличивается дистанция между формальной и неформальной подсистемами, что ведет к ослаблению внеформальной подсистемы и уменьшает мотивационный ресурс неформальной подсистемы по отношению к технологической. При незначительной дистанции власти формальная подсистема растворяется в неформальной ввиду стремления людей к стиранию статусных различий, и реализация власти осуществляется преимущественно внеформальными методами. Видимо, это имеет положительную сторону в небольших или творческих группах, но в целом власть в таких организациях излишне перегружена психологическими аспектами, ослабляющими мобильность и управляемость организации со всеми вытекающими из этого последствиями.

Индивидуализм. Как известно, Россия – страна с массовой психологией населения. Соборность, общинность являются концептами русской этнокультуры. Исходя из этого, неформальная подсистема в отечественной модели отношений между людьми имеет особую значимость и зачастую находится в априорной оппозиции к формальной, что делает целесообразным построение оргкультуры с относительно невысокой дистанцией власти. Тем не менее, в ряде организаций, в которых менеджмент ориентиро-

ван на классические американские модели управления, степень индивидуализма у работников может быть выше общенациональной. На наш взгляд, в этом случае акцент в оргкультуре перемещается в сторону формальной и технологической подсистем с выносом психологических функций неформальной подсистемы за пределы организации. Можно полагать, что в связи с усилением экономической конкуренции и экспансией американской модели управления количество организаций с высоким уровнем индивидуализма со временем будет возрастать.

Мужественность. Как справедливо отмечал Н.А. Бердяев, Россия – это страна с женской психологией. Философ противопоставлял ее Западу как носителю мужского начала. Следствием этого является стремление россиян избежать ситуации принятия решений, переложить бремя ответственности на другого, что может быть связано с избеганием неудачи, потенциального чувства вины, наказания. Соответственно осуществляется распределение функций между формальной и неформальной подсистемами, которые при этом могут находиться в соотношении баланса либо превалирования неформальной подсистемы. Это позволяет достаточно эффективно использовать внеформальную подсистему. При создании менеджментом «мужественной» культуры акцент перемещается в сторону формальной и технологической подсистем, со средней выраженностью неформальной и ослаблением внеформальной подсистемы.

Стремление избегать неопределенности. Российскому менталитету свойственно стремление избегать неопределенности, что приводит к усилению роли формальной и технологической подсистем в сочетании с принятием ситуации подавления неформальной подсистемы. В случае толерантности к неопределенности будущего у членов организации невысоки требования ко всем подсистемам, кроме неформальной, которая в этом случае выполняет компенсаторную функцию.

Долгосрочность целевых ориентаций. Долгосрочность целевых ориентаций предъявляет определенные требования ко всем подсистемам организации. К таким требованиям можно отнести баланс подсистем, последовательное, но достаточно консервативное развитие всех подсистем, адекватность содержательной стороны подсистем потребностям большей части коллектива. При относительной краткосрочности целевых ориентаций на первый план выходят технологическая и неформальная подсистемы - формальная подсистема при таких условиях не успевает сформироваться (примером могут служить краткосрочные рабочие группы).

Централизация власти. При высокой централизации власти, на наш взгляд, происходит выраженное расхождение между формальной и неформальной подсистемами, причем сама формальная подсистема заражается неформальными отрицательными психологическими явлениями, поскольку субъект власти испытывает дискомфорт от ощущаемого им сопротивления объекта влияния. Сбалансированное соотношение между формальной и неформальной подсистемами возможно только в случае реального делегирования полномочий по иерархической линии и распределения ответственности между членами организации.

Система санкций. При общей высокой выраженности санкций (как положительных, так и отрицательных) неформальная подсистема подавляется формальной, в организации распространяется внешний конформизм, а психологические аспекты отношений выносятся за организационный контекст. Кроме того, при преобладании отрицательных санкций над положительными появляются негативные групповые настроения, проявляющиеся уже в организационном контексте (примером может служить модель управления, сформировавшаяся в период тоталитаризма). При слабой выраженности санкций может иметь место обратный эффект: неформальная подсистема будет подавлять формальную, что ослабит степень управляемости организации в целом (такая модель управления характерна для пе-

риода становления демократии с его «брожением» и неопределенностью целей и средств).

Предложенные нами критерии описания организационной культуры, а именно: плотность, устойчивость и сила - могут изменить, если не характер, то динамику вышеперечисленных сценариев. В силу этого особое внимание менеджеры должны уделять предотвращению конфликта базовых представлений членов организации с декларируемыми целями и методами управления.

2.5 Формирование команд для управления инновационными процессами

В конце 80х - начале 90х годов прошлого века в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование. Произошло это не случайно. Во-первых, в условиях перехода от обезличенного массового потребления товаров и услуг к большему уровню требовательности потребителей к качеству и обслуживанию, механистическая и сильно централизованная структура управления перестала работать. В связи с этим структуры организаций стали изменяться с механистических на органические с децентрализованной системой управления.

Во-вторых, в настоящее время стало ясно, что люди не хотят слепо выполнять распоряжения менеджеров и хотят получать больше от своей работы, чем просто материальные блага.

Таким образом, постепенная эволюция совместной деятельности и становление партисипативной организационной культуры определили составляющие новой доктрины управления персоналом - доктрины командного менеджмента, предполагающей участие работников в самоорганизации и самоуправлении совместной деятельностью, взаимный контроль,

взаимопомощь и взаимозаменяемость, проясненность общих ценностей и целей, коллективную ответственность за результаты труда.

Под *командой* один из отечественных разработчиков технологии формирования команд В.В. Авдеев предлагает понимать группу психологически совместимых лиц, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам [Авдеев 2002, С. 15]. А.А. Деркач понимает под командой группу людей, которые имеют высокий уровень взаимозависимости, ярко выраженное стремление к достижению цели, принимающие цель и понимающие, что совместная работа – это путь к ее достижению [Деркач 2004, С. 325].

Президент Российской ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию А.И. Пригожин считает, что команда должна отвечать следующим требованиям:

постоянство состава, позволяющее людям привыкнуть к индивидуальным особенностям друг друга, учитывать их, быть сплоченной группой; регулярность совместной работы, что создает ритм совместной работы;

предмет работы. Команда должна заниматься выработкой перспективных решений, планированием организационного развития, а не текущими вопросами оперативного управления, которые могут рассматриваться на планерках с исполнителями;

командные правила взаимодействия;
общее дело [Пригожин 2003, С. 585].

Интересно отметить, что А.И. Пригожин называет требование «единомыслия» в команде вредным стереотипом, считая, что именно в разнообразии мнений, позиций высекаются новые идеи [Там же, С. 586].

В связи с вопросом о типологии команд, в отечественной психологии среди формальных групп, создаваемых в организации по инициативе руко-

водства, выделяют три типа: команды руководителей, производственные группы и комитеты. Производственные группы состоят из лиц, совместно работающих над одним заданием или выполняющих одну функцию. Комитет – это группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания. Иногда их называют комиссиями или советами [Кабаченко 2003, С. 182-183]. В управленческой литературе под командой чаще всего понимают группу руководителей или комитет [Мескон и др. 2007]. Базаров Т.Ю. предлагает следующую типологию:

- проектные группы, занимающиеся подготовкой рекомендаций;
- реальные производители чего-либо;
- управляющие процессом [Базаров 2002, С. 377-378].

Один из основоположников теории команд Г. Паркер классифицирует команды несколько иначе:

функциональные команды, примером которых могут служить пирамидальные организационные структуры;

самонаправляющие (самонаправляемые) команды, когда их члены ответственны за полный рабочий процесс или за какую-то относительно самостоятельную его часть;

кросс-функциональные команды, представленные сотрудниками различных подразделений и уровней организации [Цит. по: Деркач 2004, С. 325].

Деркач А.А. предлагает делить команды в соответствии с их уровнем развития на формально-иерархические и команды коллективы [Там же, С. 330].

А.И. Пригожин отдельно выделяет так называемые номинальные управленческие команды, не соответствующие качественным требованиям команды. Это военизированные структуры, где придерживаются принципа единоначалия; конгломеративные команды, в которых у каждого руководителя имеется свой отдельный участок, они мало связаны между собой и

лишь иногда обмениваются ресурсами и информацией. Первый руководитель собирает их в виде некоего подобия команды для обсуждения своих планов или выдачи распоряжений всем одновременно для экономии времени. Третий тип – это принудительные команды. Никто из руководителей не мотивирован на совместную работу, каждый занят проблемами собственного подразделения и участвует в таком «командном» формате по принуждению сверху [Пригожин 2003, С. 586-587].

Существенный практический интерес вызывает типология патологий командообразования А.И. Пригожина, к которым он относит следующие типы команд:

«Пассажиры автобуса». Каждому важно только доехать до своей остановки, и никого не волнуют проблемы водителя;

«Мы и он». Осознание подчиненными глубоких различий интересов своих и руководителя;

«Один на поле, остальные на трибунах». Руководитель работает за всех, подчиненные наблюдают, изредка хлопают и комментируют;

«Каждый несет свой чемодан, но без ручек». Большая нагрузка без прав и ресурсов;

«Хор солистов». Сильные профессионалы, но не «спеты» между собой, не склонны к совместной работе;

«Серпентарий единомышленников». Работают в общем деле при острой конфликтности между собой;

«Уважайте меня, бездельники, полюбите меня, тупицы!» Руководитель унижает своих подчиненных, но требует высокой лояльности к себе, личной требовательности;

«Грозный отец и напуганные дети». Руководитель настойчиво включает подчиненных в общефирменные решения, расправляясь с каждым за ошибки, неудачи, оплошности;

«Много умных, мало взрослых». Специалисты высокого класса во главе с сильным руководителем избегают принятия на себя ответственности шире их прямых обязанностей, уклоняются от инициатив по решениям общефирменного уровня, во всем полагаясь на лидера. Либо он сам считает: «они молодцы, но здесь мне виднее».

«Негативная селекция». Руководитель намеренно подбирает заместителей, начальников служб с уровнем интеллекта, профессионализма заведомо ниже своего [Там же, С. 588-589].

Проблемами типологии командообразования занимался также Т.Ю. Базаров. Он выделяет номинальную команду (псевдокоманду), сформированную по номенклатурному принципу. По его мнению, такая команда ограничивается формальными взаимодействиями и решением рутинных управленческих задач.

Во вторых, автором выделяется тип команды, созданной лидером-манипулятором, на основе личной преданности. Такую команду Т.Ю. Базаров называет «кликкой», которая отличается наличием внутренней конкуренции и манипулированием группой для достижения субъективных целей и для избегания единоличной ответственности за принятие решений.

Третий тип команды получил название «комбинат». Это такая команда, которая отличается жестким распределением функциональных обязанностей и контролем со стороны руководителей, что оказывается эффективным при ограниченном классе задач, преимущественно исполнительского характера. То есть при таком типе команды не остается возможностей для проявления работниками творческой индивидуальности и инициативы.

Четвертый тип автор называет «кружок». Такая команда ориентирована на решение самых сложных проблем, но она продуктивно работает при достаточно большом временном ресурсе (т.е. при условии неограниченного времени) и низком уровне неопределенности ситуации. В против-

ном случае (нехватка времени, сложность ситуации) возникают конфликты.

Пятым типом команды, по Т.Ю. Базарову, является команда, сформированная из специалистов, имеющих лидерский потенциал, который проявляется в тех или иных ситуациях или работы внутри определенной функции. Взаимодействие внутри команды обеспечивают один-два сверхлидера. Такая команда получила название «команда лидеров». Считается, что такая команда способна решать уникальные задачи [Базаров 2002, С. 383].

Несколько иной подход к подбору членов команды предложил Р.М. Белбин. По его мнению, команда должна быть сбалансирована в реализации системы из 8 следующих *ролей*:

Председатель (или координатор) – гарантирует ясность целей, учет вкладов всех и каждого; этот тип руководителя организует работу команды и использование ресурсов в соответствии с групповыми целями. Председатель имеет ясное представление о сильных и слабых сторонах команды и работает с максимальным использованием потенциала каждого члена команды. Председатель может не обладать блестящим интеллектом, но он хорошо руководит людьми. Главная личная черта характера Председателя - это сильное доминирование и преданность групповым целям. Председатель является спокойным, несуетливым, самодисциплинированным, поощряющим и поддерживающим типом руководителя команды. Стиль руководства командой Председателя - радушно принимать вносимые вклады в деятельность команды и оценивать их в соответствии с целями команды. Он может не обладать особенно высоким интеллектом и творческими способностями;

Направляющий (формирователь) – борется с инерцией, дает указания, заражает энергией; это другой, более умело управляющий, честолюбивый, оппортунистический, предпринимательский тип руководителя ко-

манды. Он формирует усилия команды через установление целей и приоритетов. Формирователь присоединяется к точке зрения, что победителей не судят, и может прибегнуть к незаконной или безнравственной тактике, если необходимо. Исследования Белбина показали, что это самая предпочтительная роль в команде. Стиль руководства Формирователя - оспаривать, мотивировать, достигать. Он склонен к провокациям, раздражению и нетерпению;

Работник команды (исполнитель) – выполняет работы, связанные с задачей, хорошо организован, дисциплинирован и надежен; это член команды, выражающий ее сущность, потому что цели Исполнителя идентичны целям команды. Часто Исполнитель является именно тем работником, выполняющим задания, которые другие не всегда хотят выполнять. Исполнитель систематически составляет планы и эффективно претворяет их в производство. Стиль Исполнителя в команде - организация работ. Он может иметь недостаток гибкости и не любит непроверенные идеи;

Генератор идей (мыслитель) – творческая натура, генерирует идеи, выдвигает альтернативы и ставит под вопрос исходные посылки; это сосредоточенный на своем внутреннем мире, умный, склонный к нововведениям член команды. Мыслитель представляет новые идеи, пытается их развивать, разрабатывает стратегию. Он интересуется, в основном, более широкими вопросами, которые могут дать результат, при недостаточном внимании к деталям. Стиль Мыслителя - привносить инновационные идеи в работу команды и ее цели. Он склонен «витать в облаках» и игнорировать детали или протокол;

Коллективист – развивает командный дух, чуток к потребностям и атмосфере в команде; он улучшает межличностное общение, сводит к минимуму конфликты в команде, но может быть нерешителен в момент кризиса;

Исследователь ресурсов (разведчик) – действует в контакте с внешней по отношению к организации средой, эффективный посредник для общения с внешними агентами; он исследует и докладывает об идеях, ресурсах и новых усовершенствованиях, которые имеются вне команды. Он естествен в общественных отношениях и создает полезные внешние контакты для команды. Он обычно знает, как примирить интересы людей с общественными интересами. Разведчик обычно знает, кто может помочь решить проблемы. Стиль построения команды Исследователя ресурсов - создать сеть и собирать полезные ресурсы для команды. Разведчики могут терять интерес, стоит только пройти первоначальному увлечению;

Оценщик (критик) – ориентирован практически, обеспечивает реалистичную оценку, стремится установить, что работает, а что не работает. Редко охваченный энтузиазмом, он защищает команду от принятия импульсивных, отчаянных решений. Стиль построения команды Оценщика - объективно анализировать и оценивать идеи и решения команды. Оценщику может не хватать вдохновения или способности мотивировать других;

Доводчик (завершитель, отделочник) – внимателен к мелочам, аккуратен в соблюдении сроков выполнения работ, озабочен достижением устойчивого и измеримого прогресса. Он раздражается, когда кто-либо отстает от графика, когда работа вовремя не завершена [См.: Стюарт 2001, С. 128-129].

Данные типы при условии согласованности действий и единстве целей могут хорошо координировать и дополнять друг друга. При этом практически возможно, чтобы один человек выполнял не одну, а две или даже три роли из названных. Возможно также (в случае большой команды), чтобы одну роль исполняли несколько человек.

Думается, что феномен высокой популярности командообразования связан, помимо моды и популяризации такой работы, с теми ресурсами,

которыми обладает зрелая, эффективная команда. В.В. Авдеев выделяет следующие ресурсы управленческой команды:

сплоченность, ориентированность на деятельность, которая опосредуется благодаря согласованности приоритетов стратегических интересов, а также особенностям проявления ценностных компонентов;

формально-динамические свойства индивидуальности, проявляющиеся в специфике реализации поведенческих актов;

темперамент, определяющий как предрасположенность к решению определенного типа задач, так и типические межличностные отношения, которые опосредуют успешное взаимодействие в ролях эффективных ведущих и продуктивных ведомых [Авдеев 2002, С. 16-17].

По мнению Т. Зинкевич-Евстигнеевой, эффективность командной формы организации работ базируется на максимальном использовании «человеческого фактора» за счет:

неограниченной интенсификации труда (совершенствование технологий коммуникации и решения проблем принятия решений и их исполнения);

сокращения потерь рабочего времени (в виду взаимозаменяемости, личной инициативы, взаимопонимания, распределения ролей, работы на опережение);

использования коллегиальных форм принятия решений.

При этом высокий мотивационный фон реализуется на основе неординарного уровня стимулирования (зарплаты, премии, привилегии, льготы) и внутрикомандного управления (команда независимая и самоуправляемая) [Зинкевич-Евстигнеева и др. 2002, С. 10].

Базаров Т.Ю., описывая характеристики эффективных команд, выделяет у них следующие признаки:

взаимные обязательства и доверие, которые не могут возникать по принуждению, но когда команда разделяет общее назначение, цели и под-

ход, взаимная отчетность в виде обязательств и доверие возникают как естественная составляющая;

дух партнерства и товарищества, которые могут проявляться исключительно в деловой сфере, не распространяясь на личную жизнь членов команды;

открытое обсуждение проблем;

хорошая циркуляция информации;

высокая адаптивность, которая обуславливается матричным принципом внутренней организации, когда отдельные подгруппы создаются под задачу и легко могут быть переформированы;

лидерство, которое основывается на содействии контактам и сотрудничеству;

руководство, выступающее катализатором группового взаимодействия и сотрудничества, обеспечивающее оптимальное соотношение внешнего контроля и независимости;

независимость влиятельности члена команды от его статуса и ее обусловленность профессионализмом и компетентностью [Базаров 2002, С. 377-382].

Но, по мнению А.И. Пригожина, важно понимать, что команда не всегда может обеспечивать большую эффективность, нежели традиционная система управления. К условиям, когда формированием команды заниматься не следует, А.И. Пригожин относит:

«качества лидера (объем внимания и памяти, энергия, способность к воображению, деловая компетентность, умение согласовывать свои действия с подчиненными, способность к саморефлексии и т.п.) в своей совокупности достаточны для успешного функционирования и развития организации без образования управленческой команды;

по соображениям конфиденциальности глава фирмы не имеет возможности делиться информацией с подчиненными, привлекать их к общим решениям;

несовместимость личной культуры руководителя с командной работой (конфликтность, авторитарность, надменность и т.п.), что требует большой дистанции руководителя от подчиненных;

природная интровертированность руководителя, которая проявляется в его избегании широкого диапазона общения, быстрой утомляемости от коллективной работы» [Пригожин 2003, С. 587-588].

Кроме того, если обратиться к ситуационной теории лидерства Херси–Бланшара [Бланшар 2002], то можно дополнить этот список тем обстоятельством, что возможность формирования команды связана с уровнем развития группы подчиненных. Так, если группа находится на низком уровне развития профессиональной компетентности и мотивации, то показан директивный стиль управления (не совместимый с понятием команды), а делегирование полномочий и, соответственно, формирование команды могут иметь место при высоком уровне развития группы, когда работники высоко мотивированны и профессионально компетентны.

Помимо компетентности и мотивированности, работники (члены команды) должны быть психологически совместимы.

В психологии выделяют несколько уровней совместимости:

психофизиологическая совместимость (речь здесь идет о совместимости темпераментов, темпа и ритма психических процессов, деятельности и поведения);

согласованность функционально-ролевых ожиданий (распределение обязанностей и ожидание их выполнения друг от друга);

ценностно-ориентационное единство (единство взглядов, ценностей, принципов, убеждений) [См.: Кабаченко 2003, С. 186].

Мы полагаем, что указанные Т.Ю. Базаровым параметры эффективной команды (указаны выше) и параметры психологической совместимости являются не специфическими, а базовыми в контексте командообразования и без них о формировании команды-коллектива говорить некорректно. В качестве обобщенного эмоционального аспекта базовых характеристик команды, на которые указывали вышеупомянутые ученые, на наш взгляд, можно считать социально-психологический климат в команде.

Следует отметить, что проблема социально-психологического климата и повышения его благоприятности достаточно хорошо разработана в отечественной психологии в трудах Н.С. Мансурова, В.М. Шепеля, Ю.П. Платонова, Б.Д. Парыгина, К.К. Платонова, А.А. Русалиновой, А.Н. Щербаня, А.Н. Лутошкина. Все они сходятся во мнении, что феномен СПК включает понятие состояния психологии группы как единого целого, которое интегрирует частные индивидуальные состояния. СПК как интегральное состояние группы и организации. Разработана определенная система показателей, на основании которых оказывается возможным оценить уровень и состояние СПК. При его изучении с помощью анкетного опроса за основные показатели обычно берутся: удовлетворенность работников организации характером и содержанием труда, взаимоотношениями с коллегами по работе и менеджерами, стилем руководства фирмой, уровнем конфликтности отношений, профессиональной подготовкой персонала.

Вбирая в себя общие признаки команды, управленческая команда имеет и свои отличительные особенности. Отличительная особенность управленческой команды от любой другой, по мнению А.И. Пригожина, заключается в том, что: 1) отношения в ней строятся на основе доверительности, лояльности, которые формируются достаточно долго; 2) поскольку в любой стране есть жесткий дефицит результативных руководителей высшего ранга, то их замена или перемещение болезненны для первого руководителя и организации в целом [Пригожин 2003, С. 595].

Типология управленческих команд разработана А.И. Пригожиным по двум критериям: степени централизации и характеру отношений. По степени централизации выделяются следующие типы команд: 1) начальник и помощники, когда начальник дает задания остальным 2) начальник и советники, когда начальник запрашивает у команды мнения о вариантах решения проблем 3) начальник и участники, когда начальник совместно с командой вырабатывает варианты решения, оставляя окончательное решение за собой 4) коллектив лиц, принимающих решения, когда все решения вырабатываются и принимаются коллегиально [Пригожин 2003, С. 599]. На наш взгляд, такая типология, может означать еще и этапы развития команды. По характеру отношений выделяются: 1) хирургический, когда взаимозаменяемость отсутствует 2) оркестровый с узкой взаимозаменяемостью 3) корабельный с широкой взаимозаменяемостью 4) футбольный с высокой взаимозаменяемостью, ограниченной только личными склонностями и способностями 5) политический, учитывающий интересы групп организации 6) волейбольный с поочередной сменой позиций [там же].

Главным принципом при формировании команд А.И. Пригожин считает единство командообразования с решением общефирменных задач [там же, С. 602]. Только соединяя групповую динамику с работой над содержанием проблем и задач, можно создать не абстрактную команду, а управленческую команду данной организации.

Оригинальный подход к формированию управленческой команды предложил И.К. Адизес. Лейтмотивом его методологии менеджмента является то, что одному человеку (руководителю) невозможно обеспечить решение всего спектра управленческих задач, а, следовательно, необходимо формировать взаимодополняющую управленческую команду [Адизес 2010]. Ролевое распределение в такой команде должно обеспечивать результативность и эффективность организации в краткосрочном периоде и долгосрочной перспективе, а сам ролевой репертуар включает в себя четы-

ре позиции: производитель, ориентированный на изготовление продукта; администратор, обеспечивающий организационный порядок; предприниматель, ищущий направления развития организации и интегратор, сплачивающий в единое целое деятельность трех предыдущих типов [там же, С. 19].

Проведенное нами корреляционное исследование связи командных ролей (по И. Адизесу) с типологическими особенностями личности (МВТИ) показало, что роли производителя (Р) и администратора (А) значимо коррелируют с фактором (Т) – логичность, роль интегратора – с фактором (F) – чувствование. Указанные корреляции подтвердились и на уровне факторного анализа, что свидетельствует об их устойчивости. Несколько парадоксальной оказалась ситуация с ролью предпринимателя. Показатели этой роли не имеют связи с каким-либо одним параметром личности, а также не связаны и с уровнем установки на инновации. Однако, дифференциальный анализ позволил увидеть, что в группе с самыми высокими показателями роли предпринимателя (Е) также самые высокие показатели фактора (F) – чувствование и (Р) – импульсивность. Таким образом, можно сделать вывод, что распределение по ролям связано с осью логичность – чувствование. Производитель и администратор – это логические типы, а предприниматель и интегратор – чувствующие. Внутреннее разделение между ними можно провести с помощью дополнительных параметров. Так исследование показало, что производитель – командный тип, ориентированный на работу в команде, а администратор – антикомандный, не склонный к работе в команде. Различия между предпринимателем и интегратором определяются импульсивностью у предпринимателей и рассудительностью у интеграторов.

Таким образом, для формирования продуктивной команды можно использовать приведенные выше результаты исследования на этапе отбора, а также, в определенной степени, в процессе обучения командным ро-

лям, то есть в своеобразной «доводке» до оптимального уровня в исполнении роли наиболее подходящих кандидатов.

Сегодня в формировании управленческих и проектных команд довольно часто используется *тренинг формирования команды* поэтому считаем целесообразным представить здесь обзор этого аспекта проблемы управления инновационными процессами в организации.

Одними из первых специалистов, использующих эффекты группового воздействия для изменения поведения людей можно назвать Д. Пратта, Ф. Уэндера, П. Шильдера, Я. Морено. Их экспериментирование с группой имело терапевтическую направленность. Зарождение социально-психологического тренинга в его научно обоснованном виде связано с именем К. Левина. Опираясь на идеи Г. Зиммеля об обществе как о системе функциональных взаимоотношений, К. Левин пришел к выводу, что «большинство эффективных изменений в установках личности происходит в групповом, а не в индивидуальном контексте. Он утверждал, что для того, чтобы выявить и изменить свои неадаптивные установки и выработать новые формы поведения, люди должны учиться видеть себя такими, какими их видят другие» [Цит. по Рудестам 1993, 67]. Идеи К. Левина о групповой динамике легли в основу движения Т-групп, в которых анализировались проблемы межличностных отношений, овладения тем или иным видом деятельности, управленческие умения.

Наиболее характерные задачи Т-групп включают в себя:

Добиться понимания участниками тренинга того, как они ведут себя по отношению к другим людям, а также как это поведение влияет на других людей;

Научиться понимать, почему люди ведут себя именно так, а не иначе;

Научить участников действительно слышать то, что говорят другие люди, вместо концентрации на подготовке ответа;

Создание возможностей для понимания того, как действует группа и какие виды групповых процессов возникают при определенных условиях;

Способствовать возрастанию толерантности к поведению других людей;

Создание условий, в которых человек может апробировать новые пути взаимодействия с людьми и получать обратную связь, свидетельствующую о том, как эти новые способы поведения воспринимаются другими членами группы [Цит. по: Никифоров 2004, 252].

С этим перекликаются идеи И. Ялома о важности формирования в процессе тренинга наблюдательской, теоретической, номотетической и идеографической сензитивности [Ялом 2000].

В отечественной социальной психологии развитие идей социально-психологического тренинга связано с теоретическими и практическими разработками Л.А. Петровской, Ю.Н. Емельянова, Х. Миккина, В.П. Захарова, Н.Ю. Хрящевой, С.И. Макшанова, Е.В. Сидоренко.

Известно, что в современных организациях большая часть работы выполняется благодаря командам, решающим общую задачу. Работа команд определяет эффективность работы в целом рабочего коллектива, и в силу этого она важна для улучшения результатов работы, повышения сплоченности, формирования творческой атмосферы, улучшения согласованности и оперативности действий.

Следует отметить, что под командой мы, в первую очередь понимаем управленческую команду, поэтому в контексте тренинга формирования команды мы считаем важным отразить проблему тренинга руководителей, подготавливающего их к командообразованию и работе с командой, в команде. В настоящее время тренинг руководителей становится несколько шире, нежели традиционная работа в группе. Он постепенно превращается в целостные программы, сочетающие в себе образовательные и собственно

тренинговые блоки. Так, Г.Х. Бакирова предлагает включать в такую программу:

1. Предоставление информации:

- а) об особенностях личности и поведения субъекта деятельности;
- б) о средствах общения (вербальных и невербальных);
- в) из области менеджмента и психологии управления.

2. Развитие управленческих умений и способностей:

а) способность понимать самого себя: свои мотивы, эмоциональные переживания;

б) способность понимать других людей: их мотивы, потребности, интересы, переживания;

в) приемы и техники общения;

г) умение устанавливать и поддерживать контакт с одним человеком и группой;

д) умение ставить и поэтапно решать проблемы;

е) умение выявлять и разрешать конфликт;

ж) умение проводить групповые обсуждения, принимать групповые решения, мотивировать подчиненных;

з) умение убеждать, аргументировано отстаивать свою точку зрения;

и) умение решать конкретные производственные проблемы.

3. Способствовать развитию личности и поведения:

а) устранять неэффективные способы взаимодействия с людьми;

б) корректировать неадекватное, неадаптивное поведение;

в) развивать стремление к личностному росту [Бакирова 2004, 40].

Таким образом, тренинг руководителей является важной составной частью общей работы по командообразованию.

Мы считаем основной задачей тренинга формирования команды повышение эффективности и работоспособности каждого отдельного ее уча-

стника путем предоставления ему соответствующих знаний и тренировки необходимых навыков.

При этом в содержании тренинга обычно выделяют следующие цели:

- достижение понимания сущности командного взаимодействия;
- формулирование участниками критериев эффективности команды;
- моделирование конфликтных ситуаций и осмысление участниками позитивного опыта разрешения конфликтов;
- формулирование командных ролей и функций в рамках конкретной профессиональной задачи;
- распределение и принятие ответственности за реализацию ролей и функций в рамках конкретной профессиональной задачи;
- овладение технологиями принятия самостоятельных и командных решений;
- развитие умений руководства групповыми процессами;
- овладение технологиями планирования деятельности.

При проведении тренинга формирования команды, как и любого другого, следует учитывать феномены групповой динамики, к которым относятся следующие:

- важность соблюдения фаз развития тренинга, а именно:
знакомство, ориентация, поиски смысла;
конфликты, проблема лидерства, нормообразование;
развитие сплоченности, продуктивная работа;
завершение тренинга (многие исследователи и практики тренинга отмечают важность законченности тренинга, то есть эмоционального освобождения участников от группы) [См. об этом: Ялом 2000, 335-345];
- в ходе тренинга формирования команды у участников возникает достаточно большое эмоциональное напряжение;
- в ходе работы могут возникнуть прогнозируемые проблемы, связанные на первой фазе с низкой инициативностью и осторожностью в са-

мораскрытии участников, а также с их постоянными попытками привносить в работу группы свои воспоминания и посторонние примеры; на второй фазе развития тренинговой группы проблемы связаны с борьбой за лидерство, а также с необходимостью пересмотра отношений между членами группы по окончании тренинга (в ходе проведения тренинга мы столкнулись со всеми из перечисленных проблем);

- развитие тренинговой группы связано с ролью или стилем работы тренера и его умениями [См.: Бакли, Кэйпл 2002, 297].

Учет перечисленных особенностей тренинга формирования команды позволяет повысить эффективность работы по командообразованию.

Отметим, что групповая динамика оказывается связанной с особенностями работы тренера. Если в обычных условиях развитие команды представляет собой естественный и достаточно длительный процесс, то командообразование под руководством консультанта или тренера представляет собой целенаправленную специальную работу, направленную на формирование особого способа взаимодействия людей в команде, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциал согласно стратегическим целям команды.

Хороший тренер демонстрирует компетентность и хорошее знание предмета; способности к преподаванию, от чего он получает удовольствие; обнаруживает высокий уровень развития навыков межличностного общения; умеет слушать и задавать вопросы; проявляет искренний интерес к людям; гибко применяет различные стратегии и тактики обучения; понимает необходимость планирования и подготовки тренинга; берет на себя долю ответственности за будущие трудовые показатели членов группы [Бакли, Кэйпл 2002, 300].

И. Шапиро, описывая идеальную личность тренера, выделяет такие его черты: искренность, личностная интегрированность (т.е. целостность), терпение, смелость, гибкость, теплота, умение ориентироваться во време-

ни, самопознание [Цит. по: Кочюнас 2004, 292]. М. Кори и Г. Кори добавляют к этому открытость, стремление к новому опыту, умение принимать агрессию, находчивость и чувство юмора [См.: там же, 292-296].

В качестве *основных процедур тренинга формирования команды* используются групповая дискуссия, ролевая игра, самоанализ [См.: Рудестам 1993]. Все эти компоненты нами рассматриваются как обязательные для тренинга формирования команды.

Оценка эффективности тренинга формирования команды должна включать в себя:

- оценку степени самораскрытия каждого члена команды;
- выводы, которые сделает сама команда об эффективности своей работы в результате тренинга;
- принципы, факты и приемы, усвоенные участниками тренинга;
- рабочее поведение и трудовые показатели;
- видимые результаты тренинга для организации в целом [Бакли, Кейпл 2002, 246].

Кроме того, оценка результатов может осуществляться посредством психодиагностики, проводимой до и после тренинга [там же, 260].

Вопросы для самоконтроля:

1. Какие теории управления относят к классическим и каковы их основные характеристики?
2. Какую гуманистическую теорию управления называют «концепцией человеческих отношений» и почему?
3. Как вы можете охарактеризовать основные принципы системного подхода в управлении?

4. Почему организационная культура считается важным ресурсом менеджмента?
5. Назовите ценности организационных культур эффективных организаций.
6. В чем суть понятия «команда»?
7. В чем отличие управленческой команды от проектной?
8. Какие роли могут исполнять члены команды?

Резюме 2 раздела

1. Американского инженера и ученого Фредерика Уинслоу Тейлора (1856 — 1915) считают родоначальником науки управления. Ф. Тейлору принадлежит честь открытия ряда социальных явлений и усовершенствований социальной организации, которые обогатили мировую науку. В частности, он открыл феномен группового давления и экспериментально доказал, что работа в коллективе принуждает передовиков опускаться по производительности труда до уровня середняков, а середняков — до уровня отстающих. Тейлор выдвинул четыре научных принципа управления: внедрение экономных методов работы, профессиональный подбор и обучение кадров, рациональная расстановка кадров, сотрудничество администрации и работников. Их внедрение позволяет резко (в 2 — 3 раза) повысить производительность труда.

2. Французский инженер и предприниматель Анри Файоль (1841 — 1925) был одним из выдающихся теоретиков менеджмента начала XX в. В своих работах он одним из первых сделал попытку разработать общие принципы управления и провести анализ различных обязанностей, выполнение которых и составляет суть деятельности руководителя компании. Файоль создал так называемую административную теорию управления. Он утверждал: управлять — значит вести предприятие к определенной цели,

извлекая максимум из имеющихся в распоряжении ресурсов. Управление включает следующие виды деятельности: техническую, коммерческую, финансовую, защитную, бухгалтерскую и административную.

Теория Файоля состоит из двух частей — функций управления и принципов управления. Функции отвечают на вопрос, что делает руководитель, а принципы — как он это делает. Функций всего пять: планирование (прогнозирование), организация, координация, командование и контроль. Файоль положил начало структурно-функциональному подходу, названному так потому, что все функции были расписаны по уровням управления — каждому свои и в разном объеме. Существовавшую до него линейную структуру управления предприятием Файоль дополнил функциональными службами. Тем самым он стал родоначальником самой распространенной системы — линейно-штабной структуры.

Файоль выделил 14 принципов управления: разделение труда, власть, дисциплина, единство командования, единство руководства, подчинение индивидуальных интересов общей цели, вознаграждение, централизация, иерархия (скалярный принцип), порядок, равенство, стабильность персонала, инициатива, корпоративный дух.

3. Усилиями Ф. Тейлора, А. Файоля и знаменитого немецкого социолога, историка и экономиста Макса Вебера (1864—1920)² был заложен фундамент так называемой «классической» теории организаций. Окончательное завершение она получила в работах Л. Гьюлика, Дж. Муни, Л. Урвика, А. Рейли, М. Фоллетт, Ч. Бернарда, Г. Саймона и некоторых других.

Представители классической теории стремились сформулировать универсальные рациональные принципы формирования и функционирования эффективной административной организации. Общей чертой различных разработок выступало описание деловых отношений в эффективной организации как рационально построенных, стандартизированных, максимально формализованных, а также понимание самой организации как ин-

струмента, рационально конструируемого для достижения определенной цели. Иными словами, представители этой теории стремились конструировать организацию так же тщательно, как конструирует сложную машину инженер, исходя из логически последовательных и непротиворечивых законов. Большинство ученых, принадлежащих к этому направлению, отстаивали принципы единоначалия, специализации деятельности и разделения труда, жесткой иерархии. Верховным законом являлся принцип координации, обязывающий согласовывать должностные функции как по горизонтали, так и по вертикали.

4. М. Фоллетт одной из первых выдвинула идею «участия рабочих в управлении». Она была убеждена, что рабочие неизбежно принимают участие в управлении, решая, как им следует выполнять приказы. Прогрессивное руководство должно развивать у рабочих чувство не только индивидуальной, но и совместной ответственности. Фоллетт призывала создавать на предприятиях атмосферу подлинной общности интересов, на основе которой можно было бы обеспечить максимальный вклад всех рабочих и служащих в эффективность организационной деятельности.

5. Социальная практика теории человеческих отношений основывалась на провозглашенном Э. Мэйо принципе замены индивидуального вознаграждения групповым (коллективным), экономического — социально-психологическим. Были предложены и новые средства повышения производительности труда — «просвещение служащих», «групповые решения», «паритетное управление» и т.п. — обращенные к определенным социальным группам и учитывающие все присущие им психологические и социальные особенности.

6. Концепция, обозначенная Д. Макгрегором как «Теория Y», концентрировалась на создании среды, благоприятствующей возникновению преданности организационным целям и предоставляющей возможность для максимального проявления инициативы, изобретательности и само-

стоятельности при их достижении. Иными словами, речь шла о демократическом стиле руководства, предполагающем использование творческих способностей подчиненных, гибкий контроль, отсутствие принуждения, стремление к ответственности, моральные стимулы, заинтересованность в труде, участие в управлении.

7. Современная социология организаций подчеркивает отсутствие одного единственно правильного стиля лидерства (руководства), подходящего ко всем ситуациям. Скорее, считает она, таких стилей множество. В 1958 г. американские ученые Роберт Танненбаум и Уоррен Шмидт попытались проранжировать все многообразие стилей и получили своего рода «шкалу руководства», крайние точки которой обозначали:

- лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;
- лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти.

Между ними на континууме располагались все другие стили поведения руководителей, адекватность использования которых зависела от ситуации и особенностей работников.

8. Согласно Р. Лайкерту, для развития организации в направлении четвертой модели управления руководству необходимо: 1) соблюдать принцип «поддерживающих» отношений; 2) придерживаться коллективных методов принятия решений; 3) ставить высокие производственные цели. Это означает, кроме всего прочего, что взаимодействие между сотрудниками организации должно носить групповой, а не просто линейный, иерархический характер по типу «руководитель— подчиненный».

Исследования Лайкерта показали, что самые эффективные руководители уделяют внимание прежде всего человеческим аспектам проблем, стоящих перед их подчиненными, и строят отношения, основанные на

взаимопомощи.

9. Президент «А.Л. Смит айрон компани» (Массачусетс) Луис Ньюмен в своей книге «Некоторые аспекты философии менеджмента», вышедшей в 1959 г., утверждал, что философия менеджера гораздо важнее для успеха, чем планирование, методы работы, знания, умения и навыки. Ньюмен отмечал, что будущие действия менеджера управляются принципами и методами. Это напоминает планирование поездки: обычно, прежде чем выбрать, как ему ехать, человек решает, куда он хочет поехать. Подобным образом в бизнесе необходимо сначала принять философские решения о принципах, которыми человек будет руководствоваться, а затем уже планировать решение каких-либо специфических проблем.

10. В своих работах Г. Саймон пытался соединить доктрину «человеческих отношений» с системным подходом к организации управления. Он рисовал идеальную схему функционирования организации, в которой деятельность всех ее членов мотивируется стремлением внести вклад в эффективность организации вследствие оптимальной идентификации личных и общих целей.

11. А. Этциони сформулировал принципы сравнительного исследования организаций, делая попытку определить универсальный показатель этого сравнения. В качестве такого показателя у него выступает независимая переменная — согласие, которое расценивается им как фактор социального порядка внутри организации. В соответствии с этим подходом, главной проблемой такого согласия он называет отношение между типом власти, используемой для обеспечения контроля, и установками, интересами, мотивами членов организации.

12. Организационная культура - это философские и идеологические представления, ценности, убеждения, верования, ожидания, установки и нормы, которые связывают организацию в единое целое и разделяются ее членами. В связи с этим современные организации рассматривают культуру

ру как мощный стратегический инструмент, позволяющий мобилизовать инициативу сотрудников и обеспечивать продуктивное взаимодействие.

13. Для управления инновационными процессами в организации целесообразно формирование управленческих или проектных команд, формирование которых может быть основано на подборе кандидатов и их последующем участии в тренинге командообразования.

3. Инновационный процесс как организационные изменения

Цель раздела: ознакомление слушателей с теориями организационных изменений как инновационного процесса.

Задачи:

1. формирование ключевых представлений о теориях организационных изменений как инновационного процесса;
2. формирование представлений о причинах и методах профилактики сопротивления персонала организационным изменениям.

3.1. Основные теории организационных изменений и их характеристики

Развитие организации – ее необратимое, направленное и закономерное изменение во времени, является объективным процессом, независимым от желания или нежелания членов организации. Успехи науки в изучении закономерностей функционирования организации позволили не только с большей определенностью прогнозировать возникновение периодов спада и подъема, но и подойти к решению проблемы ее направленного развития. Это особенно актуально сегодня, когда любая организация функционирует в динамичном, неопределенном окружении.

Некоторые исследователи и менеджеры рассматривают развитие как процесс управляемого изменения организации. По их мнению, организационное развитие – новая научная дисциплина, призванная использовать поведенческие науки для адаптации организаций к постоянным изменениям. Другие специалисты стараются акцентировать гуманистический аспект

проблемы: «Организация развивается и становится более эффективной, используя знания и технологии поведенческих наук, направленных на интеграцию индивидуальных стремлений к личностному росту и развитию. Это процесс плановых изменений, непосредственно связанных с миссией организации» [Занковский 2009, С. 410 – 434].

В любом случае *организационное развитие* – это планируемое, управляемое изменение организации, чаще всего продиктованное определенными обстоятельствами или причинами.

В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие «адаптивная организация», чтобы подчеркнуть преимущества такого менеджмента, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на изменения во внешней и внутренней среде. Именно в незамедлительном реагировании исследователь видел залог выживания организаций в рыночных условиях.

В наше время замечено, что изменения стали всепроникающими и постоянными. И это нормальное состояние современного бизнеса. Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде. Любая организация находится в процессе непрерывных изменений, так как в противном случае ее способность к выживанию в динамичной обстановке ставится под угрозу.

К изменениям в процессе труда принято относить любые перемены в рабочей среде. Изменения в организациях в одних случаях происходят целенаправленно на базе систематически разрабатываемых концепций запланированных усовершенствований, в других - носят скорее неформальный и адаптивный характер, когда организация (или ее части) оперативно приспосабливается к внешней среде путем модификации своего поведения (как реакция на текущие события). Изменение в любой части организации, как правило, оказывает влияние на организацию в целом [Ньюстром 2007, С. 339- 365].

Проблематика управления изменениями в организациях является сегодня одной из наиболее часто обсуждаемых в научной и практической литературе по менеджменту. Как ученые, так и менеджеры-практики едины в том, что умение измениться вовремя и нужным образом становится одним из определяющих факторов выживания и успеха организации [Тис 2007, С. 133-185].

Другой важной тенденцией современной теории и практики управления является повышенное внимание к сотрудникам компании как к ключевому ресурсу конкурентоспособности и долгосрочного развития организации в непредсказуемой и сложной среде. Значение данного ресурса усиливается в условиях повышения мобильности рабочей силы, появления «работников знаний», роста в экономике доли интеллектуально емких «производств» (в противовес капитало- и трудоемким) и сектора услуг.

При этом обширная литература и опыт практиков свидетельствуют о том, что именно с человеческим фактором связано множество проблем в процессе организационных изменений, поскольку сознание и поведение сотрудников компании изменить гораздо сложнее, чем технологии, оборудование или организационную структуру [Андреева 2009, С. 95-106]. В отечественной бизнес-периодике тематика *сопротивления персонала изменениям* – одна из самых обсуждаемых, что свидетельствует о том, насколько актуален данный вопрос для российских руководителей [Бурмистров 2007, С. 30-36]. В свете этой тенденции задачи управления изменениями и развития у организации способности к постоянным изменениям трансформируются, на наш взгляд, в задачи управления человеческими ресурсами в широком понимании этого понятия.

Как отдельная задача со своими специфическими особенностями, аспекты сопротивления персонала в период организационных изменений и развития стали затрагиваться относительно недавно и являются еще малоизученным вопросом.

Тем не менее, большинство теоретических моделей организационных изменений предполагает конкретные практические следствия – рекомендации для агента изменений по внедрению изменений для наилучшего достижения результата. При этом многие рекомендации так или иначе связаны с управлением персоналом компании в период изменений в его современном понимании, в том числе с такими задачами, как комплектование, аттестация, обучение и развитие, планирование карьеры, формирование корпоративной культуры, разработка новых систем вознаграждения, налаживание внутрифирменных коммуникаций, организация работы и т.д.

Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. «Менеджмент изменений» занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Прежде чем говорить о причинах сопротивления персонала как о факторе организационного развития, рассмотрим базовые теоретические концепции организационных изменений и попробуем сформулировать приоритетные задачи управления персоналом, соответствующие каждой из них.

В основе *модели запланированных изменений*, до недавних пор доминировавшей в организационной науке, лежит трехэтапная схема К. Левина «размораживание – изменение – замораживание» [Lewin 2008, P. 368]. Понимание управления изменениями по К. Левину основывается на представлении о том, что руководитель компании или агент изменений обладают властью, достаточной для того, чтобы шаг за шагом реализовывать запланированные изменения [Burnes 2006, P. 11-18]. К. Левин ввел понятие *сопротивления персонала* изменениям, преодоление которого является

важной задачей на каждом из трех этапов управления изменениями. Выражаясь в современных терминах управления персоналом, по Левину для «замораживания» системы необходимо разработать новую систему стимулирования и реорганизовать полномочия, обязанности и информационные потоки таким образом, чтобы они способствовали закреплению нововведений.

Модели жизненного цикла предполагают, что организация в своем развитии проходит череду сменяющих друг друга этапов (революционных и эволюционных изменений), порядок и содержание которых заранее известны и «предписаны» самой ее природой. Такой точки зрения придерживались Л. Грейнер и И. Адизес [Грейнер 2007, Адизес 2010]. Следовательно, с практической точки зрения действия менеджмента, ведущие к росту компании, могут быть определены достаточно четко для каждого этапа ее развития — и Грейнер, например, предлагает наиболее эффективную организационную структуру для каждой стадии.

Продолжая следовать логике Грейнера, можно определить и некоторые наиболее подходящие методы и/или принципы управления персоналом для каждого этапа. Действительно, определенная организационная структура и система взаимоотношений в компании подразумевают и вполне определенные принципы управления людьми. Так, на первой стадии развития, когда сильны неформальные отношения в компании, скорее всего, системы отбора и вознаграждения будут неформализованны и базироваться на личных предпочтениях основателя, а нематериальные факторы, увлеченность идеей будут важным стимулом для всех сотрудников. На последней же стадии, по Грейнеру, наиболее актуальным становится развитие команд.

Модель прерванного равновесия М. Тушмана и Е. Романелли также опирается на чередование эволюционных и революционных этапов в развитии компании, однако отрицает «предначертанность» этапов (по сравне-

нию с моделями жизненного цикла) и описывает определенные условия, только при выполнении которых и возможен переход из одного состояния в другое [Romanelli 2006]. Романелли и Тушман подробно описывают основные задачи команды лидеров в процессе каждого из двух типов организационных изменений (эволюции и революции). Однако, проанализировав указанные перечни действий в двух ситуациях, можно обнаружить, что оба они являются вариантами «рецепта по Левину», только реализованными либо быстрыми, либо медленными темпами. Можно предложить и соответствующие рекомендации по управлению персоналом: донесение до всех правильно подготовленной информации, перераспределение ролей и обучение недостающим навыкам, разработка новой системы вознаграждения для обеспечения «замораживания».

В то время как предыдущие модели предполагали, что изменения в компании дискретны, *для модели развивающихся изменений* К. Уэйка и Р. Куина — это непрерывный процесс, в котором организации постоянно приводят себя в соответствие с непредсказуемой, многогранной и быстро изменяющейся средой [Weick 1999]. Эта модель акцентирует внимание на реализации изменений «снизу-вверх» (в отличие от «сверху-вниз» в концепции запланированных изменений), открытости процесса изменений и непредсказуемости внешней среды. В данной модели роль руководителя радикально меняется – его основной задачей становится создание такой обстановки в компании, когда в ней происходят свободный обмен идеями и их обсуждение.

Мы предполагаем, что в подобной ситуации основной задачей управления изменениями по сути выступает развитие персонала, причем в самом широком смысле этого термина – не обучение конкретным специфическим навыкам, а развитие общих знаний, концептуального мышления, психологической гибкости, готовности к постоянным изменениям. Одной из проблем использования подобного подхода в реальных организациях

является неготовность многих менеджеров принимать на себя такую роль лидера, поскольку она требует иных навыков и личных качеств по сравнению с классическими моделями управления. Вместе с тем не все сотрудники будут заинтересованы работать в рамках такой модели. Например, рассуждения К. Уэйка о том, что нужно сделать, чтобы построить в компании управление по модели импровизации [там же], наводят на мысль, что данный подход, возможно, реализуем только в компаниях, состоящих преимущественно из «интеллектуальных работников» (knowledge workers).

Новейшим словом в теории организационных изменений являются *модели самоорганизации*, в основе которых лежит понимание организации как нелинейной динамической системы [Николис 2008]. Среди их основных постулатов отметим следующие:

- изменение является неотъемлемой частью системы, т.е. изменение – это постоянное состояние организации;
- вероятностный характер, хаотичность процессов развития организации;
- при определенных условиях слабые воздействия могут вести к значительным изменениям («эффект бабочки»).

Опираясь на данную концепцию, можно сформулировать вполне определенные прикладные следствия для руководителей организаций. Появляется новое понимание функции управления, а именно: повышение неустойчивости, культивирование изменчивости, гибкости, непредсказуемых изменений. Следовательно, приоритетной задачей управления персоналом так же, как и в модели развивающихся изменений, становится развитие сотрудников – до такого уровня, чтобы они могли работать в условиях неопределенности, генерировать новые идеи, самостоятельно принимать решения и т.д. Резюме различных взглядов на приоритетные задачи в сфере управления персоналом в период организационных изменений представлено в таблице 2.

Таблица 2.

Теории организационных изменений и задачи управления персоналом

Модель	Ключевые тезисы модели	Приоритетные задачи управления персоналом
Запланированных изменений	Запланированные изменения, полностью находящиеся во власти лидера организации	Информационная кампания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Жизненного цикла	Предписанное «естественное» чередование стадий эволюции и революции	Разные для каждой стадии развития. Например, на этапе развития через сотрудничество – развитие команд
Прерванного равновесия	Чередование этапов эволюции и революции, нет предопределенности этапов, но переход происходит только в конкретных условиях	Информационная кампания, реорганизация полномочий и обязанностей, разработка новой системы стимулирования
Развивающихся изменений	Изменения в организации постоянны, у каждого работника есть равная с другими возможность влиять на развитие компании	Развитие персонала: обучение общим знаниям, развитие гибкости мышления; отбор сотрудников и руководителей
Саморазвивающейся организации	Хаотический характер чередования этапов, сильное влияние слабых воздействий, непланируемые изменения	Развитие персонала: развитие гибкости мышления, обучение общим знаниям, развитие способности принимать самостоятельные решения

Из нее видно, что единого мнения по этому поводу в рамках теоретических концепций нет.

Авторы двух последних изложенных теорий утверждают, что именно они наиболее соответствуют реалиям современных организаций, которые существуют в сложной, постоянно меняющейся и слабо предсказуемой среде [Weick 1999, Dooley 2005]. Интересно отметить, что задачи управления организацией в целом, актуальные в рамках теорий развивающихся изменений и саморазвивающейся организации, по нашему мнению, перекликаются с задачами управления, предлагаемыми концепцией динамических способностей. В обоих случаях речь идет, в первую очередь, о развитии у компании способности к изменениям, которая включает в себя способности увидеть новые возможности для развития, принять необходимые внутренние изменения и успешно их реализовать.

Применительно к функции управления персоналом, формирование данных способностей может осуществляться с помощью разных инструментов развития персонала и создания лояльности к изменениям, в том числе через «универсальное» обучение (под «универсальным» обучением мы понимаем обучение навыкам, неспецифическим для конкретного рабочего места или конкретного проекта изменений – например, смежным профессиональным навыкам, общекорпоративным знаниям и процессным навыкам, навыкам обучения (в том числе самообучения). Благодаря такому обучению сотрудников компании не пугают новые задачи, они понимают логику принятия решений, вносят свои идеи и т.д.) и активизацию информационного обмена внутри компании (как по вертикали – открытость руководства к общению с сотрудниками, так и по горизонтали – обмен информацией между подразделениями, создание межфункциональных комитетов и рабочих групп и т.д.). Если согласиться с мнением о том, что теории развивающихся изменений и саморазвивающейся организации в наибольшей степени отражают проблематику динамики современных организаций, то следует предположить, что приоритетная реализация именно перечисленных задач управления персоналом в период организационных из-

менений будет наиболее эффективна [Камерон 2006].

Рассмотренные выше модели относятся к универсалистским, т.е. предполагают, что существует единственный наилучший подход к управлению изменениями (и, соответственно, к управлению персоналом в этот период), который будет наиболее эффективным для любых организаций. Несомненно, все эти теории внесли свой вклад в понимание особенностей управления изменениями, однако невозможно не согласиться, что такой универсализм не соответствует реалиям современных организаций. Поэтому важным шагом в развитии теории организационных изменений стало появление так называемых *ситуационных моделей*, предполагающих, что в зависимости от целого ряда факторов (ситуации) могут быть эффективны различные подходы к управлению изменениями. Отметим, что в рамках ситуационного подхода речь идет не о «ситуационности» вообще, т.е. не просто о том, что не существует единого «рецепта» для всех случаев. Задача исследователей в рамках этих моделей – попытаться установить взаимосвязь между определенными независимыми факторами (которые мы называем ситуационными) и наиболее эффективным подходом к изменениям (например, вывод мог бы быть таким, если в качестве ситуационного фактора рассмотреть численность персонала компании: «Для компаний размером не более X человек наиболее эффективна методика Y», и т.д.).

Австралийские исследователи Данфи и Стейс, основываясь на эмпирическом исследовании реального поведения компаний в период изменений [Stace 2008], одними из первых сформулировали мысль о том, что существует более чем один эффективный подход к изменениям, и предложили ситуационную модель изменений. На основе анализа различных работ эти авторы предложили выбирать подход к изменениям, опираясь на три ситуационных критерия: степень соответствия компании своей среде, наличие времени на изменение и поддержка изменений сотрудниками. Мы не будем подробно описывать данную классификацию, отметим лишь, что

она базируется на двух основных параметрах – степени изменения организации (от незначительной «настройки» до серьезной корпоративной трансформации) и стиле лидерства в период изменений (от предполагающего активное участие сотрудников до авторитарно-принудительного).

Авторы предположили, что направления и методы управления персоналом должны серьезно отличаться в компаниях, которые не только преследуют различные бизнес-стратегии, но и изменяются по разным причинам и различными способами. Поэтому они поставили задачу выяснить, связаны ли стратегии изменений и используемые практики управления персоналом.

В таблице 3 приведены более подробные характеристики выявленных авторами стратегий управления персоналом и предложенные ими рекомендации по их использованию [там же, С.264]. Данфи и Стейс полагают, что руководители способны свободно «переключаться» с одного стиля управления изменениями на другой, поэтому они не применяют классификацию стилей управления изменениями как параметр выбора подхода к изменениям. Выбор подхода к изменениям, в том числе и к управлению персоналом, по мнению авторов, должен быть обусловлен ситуацией в отрасли и степенью соответствия компании своей внешней среде.

Таблица 3.

**Характеристики стратегий управления персоналом
и условия их применения**

Стратегия управле- ния пер- соналом	Основные характеристики	Условия применения
--	--------------------------------	---------------------------

<p><i>«Отеческая»</i></p>	<p>Централизованная система управления; акцент на процедурах и единообразии; негибкая политика продвижения сотрудников; акцент на оперативном обучении, формализованных деталях должностных инструкциях; система управления персоналом как один из инструментов контроля</p>	<p>Только в немногочисленных случаях массового производства, когда компания является монополистом на стабильном рынке со стабильными продуктами</p>
<p><i>Развивающая</i></p>	<p>Осуществляется совместно корпоративным подразделением по управлению персоналом и бизнес-единицами; акцент на развитии сотрудников по отдельности и команд; по возможности внутренний поиск кандидатов на новые позиции; обширные программы развития, использование «внутреннего» вознаграждения; сильный акцент на корпоративную культуру</p>	<p>Когда рынки растут и предпочтительны продуктовые или рыночные инновации</p>
<p><i>Ориентированная на задачу</i></p>	<p>Осуществляется в основном бизнес-единицами; акцент на планировании рабочей силы; перепроектирование работ и анализ существующих моделей выполнения работы, акцент на системах материального вознаграждения; обучение функциональным навыкам и развитие множественных навыков; сильная культура бизнес-единиц</p>	<p>Если рынки, продукты и услуги претерпевают серьезные изменения</p>

<p><i>Полного изменения</i></p>	<p>Используется в рамках короткого периода времени; основана на ярком лидерстве топ-менеджмента, реструктуризации или полном отвержении существовавшей системы управления персоналом. Характеризуется серьезными изменениями структуры, оказывающими влияние на всю организацию и карьерные возможности каждого, сокращения, найм руководителей со стороны, создание новой топ-команды с новым мышлением, разрушение старой культуры</p>	<p>Когда внешняя среда радикально меняется, или организация полностью не соответствует своей среде, или радикально меняется бизнес-стратегия компании</p>
---------------------------------	--	---

3.2. Проявления и причины сопротивления персонала организационным изменениям

Прежде всего, необходимо сформулировать исходные методологические установки, касающиеся нормативных требований и принципов исследования сопротивления. Теоретический анализ процессов сопротивления организационным изменениям и практика менеджера должны опираться на следующие исходные установки [Косалс 2009]:

1. Сопротивление изменениям является естественным, закономерным и необходимо возникающим процессом, сопровождающим любые организационные изменения. Причем чем выше способность организации к воспроизводству собственной структуры или чем выше структурная инерция организации — тем сильнее сопротивление структурным изменениям в организации.

2. Для корректного управления процессами изменений необходимо определить характер сопротивления (конструктивный, деструктивный, смешанный). Зачастую сопротивление изменениям приводит к перерасходу ресурсов, отсрочке реализации нововведений, разрушению организаци-

онной культуры. Поэтому сопротивление изменениям чаще всего трактуется субъектами управления как негативное явление, снижающее конкурентоспособность организации. Следуя такой логике можно считать, что любое санкционированное субъектом управления структурное изменение в организации направлено на ее совершенствование. Сопротивление же изменениям приводит к незапланированным издержкам, затрудняя и нарушая процесс формирования у организационной системы новых положительных качеств. Но при этом многие виды сопротивления могут быть управляемыми и контролируемыми.

Следует помнить, что сопротивление изменениям может носить и конструктивный характер, обеспечивая правомерный пересмотр необоснованных и даже авантюрных изменений, не отвечающих реалиям контекста и исторических тенденций функционирования организации. Во-первых, сопротивление работников могут быть индикаторами реальной неготовности предприятия к изменению и необработанности самого плана структурных изменений. Во-вторых, критика предполагаемого к внедрению изменения может послужить толчком к его усовершенствованию, более тщательной его «подгонке» к особенностям предприятия, а значит — факторам более успешного внедрения, получения дополнительного социально-экономического эффекта. В-третьих, сопротивление организационным изменениям со стороны отдельных людей и групп может служить индикатором негативных социальных последствий изменений и справедливости требований сопротивляющихся работников.

3. Сопротивление изменениям — комплексное и многомерное явление. Следовательно, и анализ его должен быть всесторонне продуманным и системным. Всякая конкретная форма проявления сопротивления уникальна, так же как и среда его протекания, поэтому использование какой-то одной из существующих методологий исследования может оказаться недостаточным. Сопротивление изменениям протекает на нескольких уровнях:

индивидуально-психологическом, групповом, организационном и надорганизационном. Комплексный анализ причин возникновения сопротивления изменениям, условий его протекания, факторов его перемены, планирование действий по установлению контроля над сопротивлением, его профилактике и нейтрализации возможен только при исследовании феномена на всех вышеуказанных концептуальных уровнях.

Известно, что поведение каждого человека ориентировано прежде всего на устойчивость, социальный порядок. При старых условиях действия членов организации привычны, во многом основаны на автоматизме (т.е. из активного сознания вытесняются рутинные нормы и правила поведения); другими словами, старая ситуация представляется как обыденная и удобная [Штомпка 1996].

Для внедрения инноваций приходится преодолевать сопротивление изменениям. Поскольку видение нового, необходимость перемен чаще всего понимают на верхних уровнях управления организацией, сопротивление может происходить практически на всех нижестоящих уровнях. Сила сопротивления во многом зависит от степени информированности членов организации относительно ее внешней политики, от понимания не только важности проводимых изменений для всей организации, но и видения собственной роли в измененной организации. При этом каждый член организации должен соотносить инновации с собственными целями и собственной выгодой.

Сопротивление организационным изменениям – многогранное явление, вызывающее непредвиденные отсрочки, дополнительные расходы и нестабильность процесса изменений.

Исследования, проводимые в компаниях прошедших или проходящих слияния, показали, что работники – и те, которые попали под сокращение (а, как правило, реорганизация сопровождается сокращением персонала), и те, что остались, – проходят через все четыре стадии скорби: от-

рицание произошедшего, ярость, депрессия и отчаяние, принятие действительности. Психологическое состояние такого рода блокирует доступ к внутренним ресурсам человека, обеспечивающим оптимальное функционирование и исполнение работы. Но эта печальная картина не ограничивается психологическими симптомами, наблюдаются также и физиологические проблемы, связанные со стрессом, – высокое давление, снижение иммунитета, головные боли, простудные заболевания – все они ведут к потере рабочего времени, снижению продуктивности и к снижению доходов компании [Ван Дик 2006].

В качестве наиболее распространенных проявлений сопротивления обычно называются следующие:

- в организации установилась напряженная психологическая атмосфера;
 - заметно снизились преданность и лояльность работников по отношению к организации;
 - уменьшилась инновационная активность сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска);
 - изменились требования работников к уровню вознаграждения;
 - некоторые ценные работники сами подали заявление об увольнении «по собственному желанию»;
 - снизилась производительность труда;
 - возросло количество конфликтных ситуаций между работниками и руководством;
 - возросло количество конфликтных ситуаций между работниками
- [Камерон 2006].

Причины сопротивления организационным изменениям. Одной из первых и наиболее распространенных классификаций причин сопротивления является классификация Коттер и Шлезингер [Коттер 2007] (См. табл. 4).

Таблица 4.

Причины сопротивления организационным изменениям

Причина	Результат	Реакция
Эгоистический интерес	Ожидание личных потерь в результате изменений	«Политическое» поведение
Неправильное понимание целей и стратегии изменений	Низкая степень доверия менеджерам, излагающим план изменений	Слухи
Различная оценка последствий осуществления стратегии	Неадекватное восприятие планов; возможность существования других источников информации	Открытое несогласие
Низкая терпимость к изменениям	Опасение людей, что они не обладают необходимыми навыками или умениями	Поведение, направленное на поддержание собственного престижа

В качестве общих причин сопротивлений организационным изменениям, проявляющихся в коллективе, можно также выделить:

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

2. Усталость от изменений. Изменения стали фактом жизни организаций и поэтому не удивительно, что там, где имел место период быстрых и непрерывных изменений, люди начинают усматривать в этом "изменение ради изменения". Даже те, кто был полностью вовлечен во все аспекты происходивших ранее изменений, теряют энтузиазм и приверженность из-

менениям, когда предлагается все больше и больше изменений. Это приводит к сопротивлению, чаще всего в пассивной форме. Люди уже просто не вкладывают усилий в то, чтобы каждое новое изменение прошло успешно. Более активная и радикальная форма сопротивления изменениям, вызванная усталостью от изменений, проявляется в желании избавиться от инициаторов изменения;

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

В зависимости от предмета несогласия сопротивление организационным изменениям имеет следующие разновидности:

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

2. Инертность сложных организационных систем. Организация является сложным социальным организмом, где все процессы взаимосвязаны. Изменения одного элемента приводят к изменениям во всей системе. Чем больше организация, тем сложнее запустить процесс преобразований. Старые нормы, традиции, правила долгое время продолжают оказывать влияние на работу сотрудников в силу инерции корпоративной культуры;

3. Сопротивление изменениям, которые навязаны внешними консультантами. Очень часто внешние советы и рекомендации могут быть не услышаны в силу целого ряда причин: во-первых, из-за страха потери пол-

номочий; во-вторых, из-за привычки опираться на старые проверенные шаблоны, уверенности в собственной непогрешимости; в-третьих, любые организационные изменения требуют отвлечения ресурсов (финансовых, временных, людских) от прямой деятельности. Поэтому, к сожалению, многие организации начинают изменения, когда стоит очень жесткий выбор: измениться или погибнуть. Этот факт действительно опасен, так как в период кризиса резко ограничивается количество ресурсов, которые можно использовать [Шарок 2007, С. 34 – 37].

Индивидуальное сопротивление обычно имеет следующие проявления:

1. Несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по-старому или делает работу медленно и некачественно, что, несомненно, препятствует успешному осуществлению организационных изменений. Такое несоответствие квалификации персонала требованиям может быть выявлено в результате оценки персонала или по результатам анализа деятельности сотрудников. Наиболее точную информацию дает, конечно, комплексная оценка. По ее результатам может быть принято решение о необходимости: замены сотрудника, его обучения или ротации (как горизонтальной, так и вертикальной);

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

3. Страх потери рабочего места. Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, которая была описана в первом пункте,

так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме;

4. Страх потерять привычные социальные контакты. Организационные изменения могут приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников. Соответственно, это приводит к изменению социальных отношений, потере или изменению круга общения.

Индивидуальные сопротивления организационным изменениям также можно разделить на три группы [Бурмистров 2008, № 20]:

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

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

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

Пригожин А.И. выделяет социальные, экономические и психологические причины сопротивления изменениям. К психологическим причинам относятся неразвитость достижительной мотивации, эффекты «изобретено не здесь» и «проще купить за границей» [Пригожин 2003, С.798]. К экономическим – дешевизна рабочей силы и отсутствие связи доходов с качеством труда. К социальным – заинтересованность сохранить существующее и инерционность организации. Способы же сопротивления следующие: конкретизация документов (постоянная доработка инновационного проекта), кусочное внедрение (внедрение одного элемента новшества), вечный

эксперимент (затягивание эксперимента), отчетное (только на бумаге) и параллельное (старое сосуществует с новым) внедрение.

Фролов С.С. выделяет следующие причины сопротивления изменениям [Фролов 2008]:

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

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

- внутренняя разобщенность организации. Причины внутренней разобщенности весьма многочисленны: социальные конфликты между отдельными группами в организации; культурные различия (различные ценности, принятые нормы); неправильная позиция руководителей; отсутствие идентификации с коллективами организации и др.;

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

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

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

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

- отсутствие системы обучения и консультирования. Для осуществления инноваций обучение и консультирование необходимы, так как без этого невозможна полная социализация индивидов по отношению к нововведениям.

2. Политические причины сопротивления изменениям связаны с перераспределением власти при структурных и культурологических изменениях в организации. В случае значительных структурных изменений перед руководителями различных уровней всегда стоит вопрос: "Кто и в какой степени будет привлечен к принятию управленческих решений в новой ситуации?" Все это определяет основные причины сопротивления [там же]:

- угроза влиятельным статусам, т.е. возможной потери влияния и авторитета. Действительно, очень часто инновации связаны со структурными изменениями, и в результате перестройки организации руководитель может занять более низкую ступень в структуре управления. Кроме того,

реализованные инновации могут привести к изменению характера отношений между руководителями и подчиненными, что также может восприниматься болезненно и вызывать сопротивление изменениям;

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

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

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

3. Культурологические причины сопротивления изменениям связаны с изменением ценностных ориентаций и социальных норм, действующих в организации, а именно:

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

- возврат к традициям. В любых социальных общностях можно услышать мнение, что в старые времена жизнь была значительно лучше. Это обычное явление, основанное на привычках и стереотипах, облегчающих людям ориентацию в их социальном окружении. Однако весьма полезные людям привычки и обычаи могут оказаться ненужными и вредными при освоении новых ситуаций [там же]. Таким образом, сила привычек и обычаев в организационной культуре оказывает значительное воздействие на принятие и внедрение социальных изменений;

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

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

Зарубежными авторами также широко освещается проблема сопротивления организационным изменениям. Так, И. Ансофф в работе «Стратегическое управление» разделяет сопротивление на индивидуальное (сопротивление лидера) и групповое; выделяет причины сопротивления: необходимость рисковать, страх потери власти или изменения роли, нежелание учиться новому ремеслу. При этом автор предлагает ряд мер, которые помогут предвидеть, ослаблять и держать под контролем сопротивление изменениям [Ансофф 2009]:

1. создание «стартовой площадки» (разработка подробных планов изменений, назначение ответственных, распределение ресурсов);

2. анализ природы изменений (определение периода времени для введения изменения, изучение возможностей фирмы, анализ культурно-политических перемен и ведущих работников, выявление соотношений групп, которые могут оказать поддержку или сопротивление);

3. создание атмосферы поддержки (разъяснение необходимости и последствий изменений для всей фирмы, вознаграждения за поддержку преобразований, уступки и материальные стимулы для сопротивляющихся);

4. учет поведенческих факторов при планировании преобразований (привлечение к разработке плана изменений потенциальных сторонников, организация обучающих и тренинговых программ) [там же, С.241].

С точки зрения наук о поведении, сопротивление изменениям представляет собой естественное проявление различных психологических установок в отношении рациональности, согласно которым группы и отдельные индивиды взаимодействуют друг с другом [там же].

Описывая сопротивление переменам в статье «Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям» Й. Хентце

и А. Камель выделяют два вида сопротивления в зависимости от его силы и интенсивности:

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

- активное сопротивление – форма открытого выступления против перестройки (например, в виде забастовки, явного уклонения от внедрения новшеств) [Хентце 2007, С.71].

Многие из названных причин сопротивления изменениям проистекают из человеческой природы. Однако на них воздействует жизненный опыт (например, положительные или отрицательные последствия предыдущих перемен). Люди, испытавшие на себе массу ненужных изменений или которым нанесли вред изменениями, на первый взгляд полезными, обычно становятся очень подозрительными. Причины неудач часто ищут во внутреннем сопротивлении, хотя они могут быть иными, например плохой выбор новой технологии или неподходящие организационные условия для ее применения. В таких случаях сопротивление изменениям – лишь симптом, причину которого следует обнаружить и устранить. Кроме того, характеры людей различаются по сопротивлению переменам и способности приспосабливаться к ним. К сожалению, хотя это и не удивительно, те, кто более всего нуждаются в изменениях, часто больше всех и сопротивляются. Это может касаться отдельных людей (как рабочих, так и руководителей), групп, организаций.

3.3. Проблема профилактики и преодоления сопротивления персонала организационным изменениям

Любая организация стремится к равновесию своей социальной структуры, состоянию относительного равенства противоборствующих в них сил, основным условием которого является формирование стабильных стандартов отношений их членов и окружающей среды. Во время пребывания в организации ее сотрудники осваивают межличностные взаимодействия, обучаются наиболее эффективным приемам выполнения рабочих заданий, имеют возможность достаточно точно предсказывать реакции коллег или менеджеров на происходящие события. Таким образом в организации устанавливается относительное равновесие, работники адаптируются к внешним условиям. Когда в организации происходят перемены, сотрудникам в поисках новой точки равновесия приходится тем или иным образом корректировать свои воззрения и действия, какое-то время компания находится в состоянии дисбаланса [Ньюстром 2007].

Данная ситуация означает необходимость выбора. С одной стороны, роль менеджера заключается в *проведении* постоянных организационных изменений, направленных на достижение наилучшего соответствия организации и окружающей среды. Следовательно, менеджер обязан проявлять **проактивность** – предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой «судьбой» организации. С другой стороны, менеджер несет ответственность за *поддержание группового равновесия* в организации и индивидуальных «настроек» ее сотрудников, т. е. предполагается, что его поведение будет носить **реактивный** характер (ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий).

Бесконфликтное внедрение изменений в условиях сотрудничества всего коллектива является скорее исключением, чем правилом. Феномен

сопротивления срабатывает на любом уровне управления - страны в целом, отдельного региона, отдельной организации, фирмы, предприятия и т.п. и гораздо сильнее, чем подозревают и ожидают лица, принимающие реформаторские решения. А эффект сопротивления нетрудно предсказать, что иллюстрируют результаты большинства таким образом принятых к «исполнению» хозяйственных реформ.

Провести организационное изменение и преодолеть сопротивление со стороны персонала – это очень непростое задание. Полностью же избежать его практически невозможно. Планируемые изменения могут не получиться или их последствия окажутся не такими как ожидалось. А сильное давление персонала на организаторов изменений могут и вовсе свести на нет весь эффект преобразований и настроить большую часть сотрудников компании негативно.

Очень часто на деле оказывается, что потери фирмы от неудачного внедрения инновации были значительно больше, чем планируемый выигрыш от неё. Поэтому, прежде чем проводить какие-либо преобразования в пределах компании, следует убедиться, что они действительно необходимы и оправдывают определенный риск.

Так же в своей работе менеджеры должны с осторожностью подходить к различным реакциям на изменения. Истоки сопротивления отдельного сотрудника могут находиться на уровне организации, группы или личности. Важно также исследовать, в какой мере сопротивление связано непосредственно с изменением. Может быть, оно просто является способом выражения других конфликтов и напряженных отношений. Ситуацию необходимо оценивать глобально с учетом всех факторов.

Выделяют семь факторов преодоления сопротивления изменениям:

1. учет причин поведения личности в организации: принятие во внимание потребностей, склонностей и надежд тех, кого затрагивают изменения; демонстрация получения индивидуальной выгоды;

2. значение авторитета руководителя: достаточный авторитет; формальный или неформальный; достаточность власти и влияния;

3. предоставление информации группе: важная информация, относящаяся к делу; достижение общего понимания; общее понимание необходимости изменений; участие в поиске и трактовке информации;

4. чувство принадлежности к группе: общее ощущение причастности к изменениям; достаточная степень участия;

5. авторитет группы для ее членов: согласованная групповая работа для снижения противодействия;

6. поддержка изменений лидером группы: привлечение к процессу изменений лидера из числа сотрудников (без отрыва от основной работы);

7. информированность членов группы: открытие каналов связи; обмен объективной информацией; знание достигнутых результатов изменения [Ковалева 2007].

Можно выделить два стратегических подхода к проведению изменений [Завлин 2008]:

- первый подход – ориентация на принуждение, которая лишь в исключительных случаях может привести устойчивому успеху. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. На основе данного подхода вряд ли могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды.

- второй подход – биографический, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в кото-

рых находят место и рациональные элементы, такие как знания, планирование, информация, институционализация.

Наиболее известна классификация методов преодоления сопротивления, предложенная Дж. Коттером [Коттер 2007] (табл.5).

Выбор стратегии преодоления сопротивления:

- жестких, принуждение сотрудников к работе по новым правилам, их замена и увольнение;

- мягких, вовлечение сотрудников в процесс изменений, создание для них возможности вносить свои предложения по целям и методам изменений, обсуждение с персоналом принимаемых организационных решений, убеждение в необходимости и правильности методов перемен, обучение смежным профессиям и новым методам работы, информирование о планах и ходе изменений;

- или компромиссных методов, заключение «сделок», создание гарантий неухудшения положения сотрудников, снижение радикальности изменений во многом зависит от квалификации руководства, от квалификации сотрудников, от характера изменений.

Стратегия с ориентацией на принуждение может лишь в исключительных случаях привести к устойчивому успеху. На базе формально легитимной власти руководителя изменения внедряются в порядке приказа, сопровождаемого поощрениями или угрозами санкций. Желаемое поведение определяется страхом перед наказанием, а не убежденностью подчиненного. Таким образом не могут быть достигнуты изменения, гарантирующие организации стабильный и длительный успех, возможны лишь кратковременные достижения в кризисные периоды, когда, например, возникает угроза сокращения значительного числа рабочих мест.

Таблица 5.

Способы преодоления сопротивления организационным изменениям

Меры	Предпосылки применения	Преимущества	Недостатки
Информирование и общение	При недостаточном объеме информации или неточной информации в анализе	Если вам удалось убедить людей, то они будут помогать вам при осуществлении изменений	Подход может требовать очень много времени, если вовлекается большое количество людей
Обучение	При недостоверной информации или ее неправильная интерпретация	При убежденности сотрудников необходимости мероприятия они активно участвуют в преобразованиях	Требует очень много времени, если надо охватить большое число сотрудников
Привлечение к участию в проекте, вовлеченность	Когда инициаторы изменения не обладают всей информацией, необходимой для планирования изменения, и когда другие имеют значительные силы для сопротивления	Участники заинтересованно поддерживают, т.к. люди, которые принимают участие, будут испытывать чувство ответственности за осуществление изменения, и любая соответствующая информация, которой они располагают, будет включаться в план изменений	Требует очень много времени, если участники имеют неправильное представление о целях изменений
Стимулирование, помощь и поддержка	Сопротивление в связи со сложностью индивидуальной адаптации к отдельным изменениям, к новым условиям	Предоставление помощи при адаптации и учет индивидуальных пожеланий облегчают достижение целей изменения	Требует много времени, а также крупных расходов и тем не менее может привести к неудаче проекта

Переговоры и соглашения	Сопротивление групп в руководстве предприятия, опасющихся потерять свои привилегии в результате изменений	Предоставление стимулов в обмен на поддержку может оказаться относительно простым способом преодоления сопротивления	Часто требует больших расходов и может вызвать претензии у других групп; Подход может стать слишком дорогостоящим, если он ставит целью добиться согласия только путем переговоров
Кадровые перестановки и назначения	Несостоятельность других «тактик» влияния или недопустимо высокие затраты по ним	Сопротивление относительно быстро ликвидируется, не требуя высоких затрат	Угроза будущим проектам из-за недоверия затрагиваемых лиц
Скрытые и явные меры принуждения	Острый дефицит времени или отсутствие соответствующей властной базы у инициаторов изменений	Угроза санкций заглушает сопротивление, делает возможной быструю реализацию проекта	Связано с риском, порождает стойкую озлобленность по отношению к инициаторам, пассивное сопротивление возможной переориентации проекта

Большой успех сулит так называемый биографический подход, который базируется на истории реформируемых организаций. В этом случае исходят из факторов, определяющих индивидуальные ценностные представления, групповые нормы и общие цели. Затрагиваемые переменами лица сами должны быть заинтересованы в том, чтобы изменить свою нормативную ориентацию по отношению к старым моделям и выработать новую систему обязанностей. Для этого создаются программы организационно-культурных перемен, в которых находят место и рациональные элементы, такие, как знания, планирование, информация, институционализация. Содержание этих элементов американский специалист Дж. Коттер определяет следующим образом [там же]:

- аргументация необходимости срочных изменений – оценка условий рынка и конкуренции, идентификация и анализ кризисных явлений, потенциальных кризисов и возможных шансов для предприятия;

- создание коалиции – определение команды влиятельных руководителей, которые могут успешно возглавить процесс перемен;

- разработка перспективы, которая при организационных изменениях выполняет руководящую и направляющую функции и реализуется с помощью соответствующей стратегии;

- содействие реализации перспективы – разъяснение содержания перспективы и стратегии путем проведения всеохватывающей информационной и коммуникационной политики;

- делегирование полномочий по достижению перспективы нижестоящим звеньям – ликвидация барьеров, мешающих переменам, изменение устаревших структур и систем, стимулирование незаурядных идей, создание благоприятных условий для экспериментов, творчества и инноваций;

- планирование и достижение успеха в краткосрочном плане – быстрый успех, в достижении которого по возможности участвует весь пер-

сонал, служит базой для долгосрочной мотивации;

- консолидация первых достижений и принятие новых проектов изменений – растущее одобрение перемен коллективом последовательно используется для закрепления адекватных методов, структур и т.п. и концентрации усилий на внедрении новых процессов;

- институционализация нового образа действия – увязка отношений между новыми моделями поведения и организационным успехом, создание систем оплаты труда и стимулирования, способствующих утверждению новых моделей поведения.

Американские исследователи Р. Кантер, Б. Стайн и Т. Джик предлагают другой вариант программы организационных изменений, который включает следующие элементы [Кантер 2008]:

- обеспечение поддержки предлагаемых изменений – вовлечение ключевых и заинтересованных групп, а также отдельных лиц в поиск оптимальных решений. В процесс включаются высшие руководящие звенья, неформальные лидеры, эксперты (со специальными знаниями в области информационного обеспечения), представители профсоюзов, кредиторы, наблюдательные советы и т.д.;

- определение общей перспективы – отображение желательного направления изменений без подробного анализа деталей. Перспектива здесь служит ориентиром для постановки конкретных целей, разработки стратегии и выбора мероприятий и должна носить мотивационный характер, т.е. убедительно показывать необходимость изменений и стимулировать позитивные ожидания коллектива;

- установление областей индивидуальной ответственности в процессе изменений – закрепление за каждым членом организации его роли и задач, вытекающих из процесса преобразования, для избежания неопределенности и конфликтов;

- обеспечение информацией и обучение персонала – своевременное

ознакомление по тщательно разработанной программе членов организации с новыми обязанностями, процедурами, техникой и моделями поведения;

- постоянная проверка ключевых параметров организации – успешно функционирующие предприятия стремятся к достижению максимальной согласованности стратегии, распределения ресурсов, организационной структуры, оперативной деятельности, систем менеджмента, методов управления персоналом, условий труда и организационной культуры. Все эти параметры нуждаются в регулярной оценке, так как необходимо застраховаться от возникновения любого несоответствия их в результате изменения отдельных взаимозависимых элементов;

- обеспечение участия в процессе изменений – сопротивления изменениям можно избежать, по крайней мере, частично, если привлечь к участию в них всех затрагиваемых лиц. Если привлечь всех членов организации к принятию принципиально важных решений не удастся, можно ограничиться «локальным» сотрудничеством по конкретным вопросам в рамках внедрения новшеств. Это тем более важно, что идеи и рациональные предложения опытных сотрудников на местах часто приводят к лучшим результатам, чем общие, стандартные решения «сверху», не учитывающие в полной мере детали каждой отдельной ситуации;

- гарантия стимулов – параллельно с изменениями должны обеспечиваться и стимулы, которые содействуют внедрению и институциональному закреплению изменений в структуре организации.

Приведенные примеры программы изменений базируются на концепции оплаты труда, учитывающей квалификацию и групповую организацию трудового процесса. Однако, на практике часто склонны не замечать, что антагонизм между руководством и рядовыми сотрудниками относительно целей преобразований вряд ли способствует успеху, особенно при выполнении стратегических проектов организационных изменений. Сотрудники имеют собственные представления о лояльности фирме, опи-

раясь на определенные ценности. От того, в какой мере организация сможет учесть их, зависит успех перемен.

Оценка организационных изменений. Оценку действенности программ запланированных организационных изменений можно осуществлять в различной привязке. Прежде всего, необходимо определить частные цели и на их базе установить оценочные стандарты. Далее в ходе классического сопоставления фактических и намеченных показателей выявляются отклонения от поставленных целей и попутно вносятся необходимые коррективы. Чтобы своевременно установить отклонения в процессе внедрения проекта, рекомендуется контролировать выполнение плана. При этом проверяется реализация отдельных составных частей (фаз, этапов) плана за определенный период, т.е. достижение намеченных целей организационных изменений подвергается последовательному контролю. В ходе его выясняется, каким образом можно повлиять на выполнение целей и следует ли поддерживать наметившееся развитие. Подобный контроль позволяет также разделить последовательно осуществляемые фазы планирования и внедрения.

Оценка возможных отклонений при реализации отдельных частей плана во времени позволяет прогнозировать и реализацию самих намеченных изменений. Центр тяжести дальнейших оценок может находиться в области принципиальных предпосылок проекта (например, внутрифирменная и внешняя ситуация, актуальность целей, стратегия, планы, прогнозы, основные гипотезы и модели программы изменений, инструментарий внедрения). Значение постоянной убежденности в правильности основополагающих предпосылок становится тем важнее, чем меньше возможность прогнозировать и влиять на них и чем больше они выступают в качестве критического фактора проекта. Малейшее отклонение влечет за собой далеко идущие последствия [Тис 2007]. В одном из исследований указываются следующие предметные области оценок:

- реакция персонала на программу изменений, позволяющая сделать выводы относительно «проходимости» проекта;

- прогресс обучения. Так, можно установить, успешной ли была подготовка персонала организации, понята ли им необходимость изменений, проведены ли отдельные преобразования, касающиеся, в частности, рабочих мест, и ликвидирован ли недостаток квалификации персонала;

- изменения в поведении. Это касается, например, более открытой коммуникации, сотрудничества, совместного решения проблем, взаимной поддержки, поведения руководящего состава;

- улучшение результатов работы организации. На базе определенных критериев (например, производительности, качества продукции, объема продаж, уровня абсентеизма) составляется информация о достигнутых результатах (их улучшении) за определенный период по отдельным работникам или подразделениям предприятия.

Изменения в организации могут быть эффективными, только если пользуются поддержкой людей, которых затрагивают. Полезный общий метод получения поддержки и уменьшения сопротивления – пригласить людей активно участвовать во всех этапах перемен. Это помогает создать атмосферу, в которой люди чувствуют себя «владельцами» предложенных изменений: идея исходит не сверху и не от внешнего лица, а изнутри группы. Если дела идут плохо, группа не ищет виновника на стороне, а изучает причины и охотно помогает пересмотреть предложения.

Чтобы заручиться поддержкой работников компании, руководству необходимо предпринимать некоторые действия и обратить внимание на следующие аспекты:

- привлечение внимания к необходимости изменений;
- получение поддержки для конкретных предложений;
- формирование личного состава участников процесса изменений;

- поддержка и создание неофициальной информационной сети;
- учет возражений против изменений.

Информационная кампания должна быть всеохватывающей, подробной и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный и т.д. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей организационных изменений, кажется, уже знают все. Кроме того, специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если в курсе текущих преобразований их регулярно держат именно их непосредственные руководители. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах сделки для каждого.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная кампания при внедрении организационных изменений должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопереживание ничего не стоят компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал. Одним из полезных мероприятий может быть «вентилирующее» собрание, на котором сотрудникам дается возможность выплеснуть все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет «вентиляции» эмоций, это собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания. Соответственно, привлекая работников к участию в таком мероприятии, его можно использовать для «естественного» построения новых команд.

К сожалению, информированности каждого работника о деятель-

ности компании препятствует убеждение, что это может привести к утечке ценных сведений к конкурентам, а также, что информация – это власть, распространение ее приведет к распылению власти. Очень убедительное опровержение этих доводов можно найти в статьях известных консультантов, опыт которых показывает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, питая новые идеи работников и делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

Существует большое количество методов, позволяющих привлечь внимание отдельных лиц и групп к необходимости перемен, и в том числе [Маринец 2007]:

1. Создание атмосферы беспокойства. Практика показывает, что длительное использование этого способа обычно приводит к тому, что люди в конечном итоге начинают игнорировать такие угрозы, особенно если предполагаемые события не происходят. Несмотря на это, минимальная степень беспокойства эффективна как способ сделать людей более внимательными, который может действовать долго. Особенно успешная комбинация - использовать состояние беспокойства, чтобы привлечь внимание к конкретным нуждам, а потом продолжить выработку решений, отвечающих этим нуждам.

2. Двухэтапный информационный процесс. Основная идея заключается в том, что изменения принимаются и эффективно осуществляются в результате эффекта стимулирования потока информации. Данные исследований показывают, что люди, наиболее охотно экспериментирующие, приверженцы новшеств, обладают определенными характеристиками – часто имеют выраженную техническую направленность, много читают по своей конкретной теме, часто посещают встречи и конференции. Они могут счи-

таться в своей группе кем-то вроде «чудаков». Как ни странно, они редко непосредственно влияют на других членов своей группы. Тем не менее, за их деятельностью постоянно наблюдает второй тип лиц, которые обладают схожими характеристиками, но обычно из-за широких интересов в других областях не имеют достаточно свободного времени, чтобы экспериментировать и глубоко проверять новые методы. Этот тип («оценочный лидер») обладает значительным влиянием в группе и даже за ее пределами. Помимо того, что он обладает высокой технической квалификацией, он обычно занимает значительное социальное положение в обществе. В обычном жизненном цикле принятия новых методов новая схема сначала изучается вместе с другими возможными вариантами представителями первой группы и отбирается среди других альтернатив из-за своего технического превосходства. На следующем этапе «оценочный лидер» принимает новую идею. Затем начинается этап, когда последователи «оценочного лидера» также принимают новый подход. Таким образом, обычно делается акцент на интересных аспектах нового подхода, чтобы привлечь и убедить указанные группы персонала, которые при нормальных условиях должны помочь и оказать влияние на других членов группы.

Имея дело с отдельными лицами или небольшими группами, иногда можно использовать членов группы для поддержки процесса изменений. Уравновешенные, уверенные в себе люди, обладающие определенной долей самоуважения, по-видимому, могут влиять на тех, кто лишен этих характеристик. В свою очередь, на людей с относительно высокой самооценкой сильнее действует информация оптимистического, а не пессимистического или негативного характера. Получить поддержку процесса изменений от таких людей менеджер может, привлекая их внимание к ожидаемым положительным результатам. Тогда они смогут поддержать предложения менеджера перед группой.

Информация об очень важных и актуальных вопросах больше и

быстрее меняет отношения среди людей, когда «случайно услышана» или просочилась через неофициальные каналы, а не сообщается официально. Слухи, процветающие в отсутствие официальных сообщений, обычно ограничиваются неофициальными каналами, и противодействовать им часто можно, используя эти же каналы. Даже фундаментальная информация, например, утверждающая, что будущее данной программы или подразделения очень неопределенно, сильнее влияет на отношения людей, если распространяется неофициально, а не в официальных сообщениях руководства.

Отдельные лица и коллективы должны знать, что выгодно положительно относиться к переменам и постоянно искать изменения, которые пойдут на пользу организации. Новаторство и творчество можно стимулировать финансовыми вознаграждениями, общественным признанием, продвижением по службе, более интересной работой, возможностями обучения и самосовершенствования и т.д. С другой стороны, люди должны иметь возможность убедиться, что консерватизм и сопротивление нововведениям и изменениям не оправдывают себя.

Вопросы для самоконтроля:

1. Назовите основные теории организационных изменений.
2. Назовите основные этапы организационных изменений.
3. В чем проявляется сопротивление персонала организационным изменениям?
4. Каковы причины сопротивления персонала организационным изменениям?
5. Как профилировать и преодолевать сопротивление персонала организационным изменениям?

Резюме 3 раздела

1. Концепция управления изменениями охватывает все запланированные, организуемые и контролируемые перемены в области стратегии, производственных процессов, структуры и культуры любой социально-экономической системы, включая частные и государственные предприятия. «Менеджмент изменений» занимается специфическими вопросами управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.
2. Прежде чем говорить о причинах сопротивления персонала как о факторе организационного развития, рассмотрим базовые теоретические концепции организационных изменений и попробуем сформулировать приоритетные задачи управления персоналом, соответствующие каждой из них.
3. В основе *модели запланированных изменений*, до недавних пор доминировавшей в организационной науке, лежит трехэтапная схема К. Левина «размораживание – изменение – замораживание» [Lewin 2008, P. 368]. Понимание управления изменениями по К. Левину основывается на представлении о том, что руководитель компании или агент изменений обладают властью, достаточной для того, чтобы шаг за шагом реализовывать запланированные изменения [Burnes 2006, P. 11-18]. К. Левин ввел понятие *сопротивления персонала* изменениям, преодоление которого является важной задачей на каждом из трех этапов управления изменениями. Выражаясь в современных терминах управления персоналом, по Левину для «замораживания» системы необходимо разработать новую систему стимулирования и реорганизовать полномочия, обязанности и информационные потоки таким образом, чтобы они способствовали закреплению нововведений.
4. *Модели жизненного цикла* предполагают, что организация в своем

развитии проходит череду сменяющих друг друга этапов (революционных и эволюционных изменений), порядок и содержание которых заранее известны и «предписаны» самой ее природой.

5. Сопротивление изменениям является естественным, закономерным и необходимо возникающим процессом, сопровождающим любые организационные изменения. Причем чем выше способность организации к воспроизводству собственной структуры или чем выше структурная инерция организации — тем сильнее сопротивление структурным изменениям в организации.

6. Для корректного управления процессами изменений необходимо определить характер сопротивления (конструктивный, деструктивный, смешанный). Зачастую сопротивление изменениям приводит к перерасходу ресурсов, отсрочке реализации нововведений, разрушению организационной культуры. Поэтому сопротивление изменениям чаще всего трактуется субъектами управления как негативное явление, снижающее конкурентоспособность организации. Следуя такой логике можно считать, что любое санкционированное субъектом управления структурное изменение в организации направлено на ее совершенствование. Сопротивление же изменениям приводит к незапланированным издержкам, затрудняя и нарушая процесс формирования у организационной системы новых положительных качеств. Но при этом многие виды сопротивления могут быть управляемыми и контролируемыми.

Индивидуальное сопротивление обычно имеет следующие проявления:

а) несоответствие квалификации сотрудников новым требованиям. Очень часто организационные изменения приводят к повышению требований к квалификации персонала и качеству выполнения должностных обязанностей. Работник, не имеющий достаточной квалификации, пытается работать по-старому или делает работу медленно и некачественно, что, не-

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

б) страх перед новым и неизвестным. Люди привыкают к определенным шаблонам поведения, стереотипам мышления. Любые изменения требуют готовности отказаться от старого и привычного. Некоторые люди настолько консервативны, что оказываются не в состоянии приспособиться к изменениям;

в) страх потери рабочего места. Этот страх может быть связан как с собственной некомпетентностью, которая была описана в первом пункте, так и со слухами о том, что изменения связаны с кризисом и большими проблемами в фирме;

г) страх потерять привычные социальные контакты. Организационные изменения могут приводить к изменению схем взаимодействия, увольнению ряда сотрудников. Соответственно, это приводит к изменению социальных отношений, потере или изменению круга общения.

4. Личность и функции менеджера

Цель раздела: формирование у слушателей знаний о личностных аспектах деятельности менеджера.

Задачи:

1. формирование знаний о функциях и требованиях к личности руководителя.
2. формирование знаний и практических умений в области принятия реше-

ний;

3. формирование теоретических знаний и самодиагностика профессионально важных для менеджера качеств;

4. формирование знаний о факторах и методах профилактики психического выгорания у менеджеров.

4.1. Профессиональные функции менеджеров

4.1.1. Деятельность менеджера на макроуровне

Остановимся сначала на ролях менеджеров в организации на макроуровне, рассматривая организацию как «фрагмент» мира человека. С этой точки зрения организацию можно рассматривать в трех планах:

- ◆ как систему предметных деятельностей;
- ◆ как социальный институт;
- ◆ как сообщество (коллектив) людей и систему интерперсональных (межличностных) отношений.

Соответственно появляются три сферы деятельности менеджера. Предметная деятельность человека основана на познании законов природы и использовании этих законов для преобразования природы в своих целях. Это сфера науки, техники, практики, хозяйственной деятельности, экономики, т. е. сфера целесообразной деятельности, в которой ничто не принимается на веру: истинность знания требует доказательства или экспериментальной проверки, технический проект оценивается с точки зрения осуществимости и при этом опять-таки требует обоснования или практической проверки, хозяйственная деятельность оценивается с точки зрения полезности ее результатов. Это суровый мир, в котором нельзя просто так сказать: «Я знаю!», «Я умею!», потому что ответом будет: «Обоснуй, докажи, приведи факты», «А ну-ка сделай, покажи», в котором невозможно

голословно утверждать: «Это полезно», в ответ человек услышит: «Кому полезно и как это использовать?» Это мир, в котором особо ценятся знания и способы действий, представленные в доступном для понимания и воспроизведения виде и передаваемые другим людям, т. е. те, которые могут быть не только индивидуальной технологией и знанием, но и частью общего для всех людей опыта.

Можно сказать, что это обезличенный, тотальный мир, где нет индивидуальной, моей логики, а есть либо логика, обязательная для всех, либо отсутствие логики, где нет моего или его восприятия мира, а есть «истинное» или «ложное», где высказывание «эта вещь мне дорога» бессмысленно, а имеет смысл — «эта вещь полезна». Это мир познаваемых и используемых законов природы, где присутствие человека ничего не меняет в самих законах: сила тяготения будет действовать независимо от того, наблюдаем мы это или нет, это мир объект-объектных отношений, в которых нет ничего личного, мир инструментального разума.

Основным способом включения человека в данный мир является предметное действие, основанное на истинных представлениях, осуществимое и полезное с точки зрения цели и результата. Сколько блестящих проектов разбилось, наткнувшись на эти три неумолимых требования: истинность, осуществимость, полезность! Успешный профессионал отличается от дилетанта прежде всего готовностью выполнять все три требования одновременно.

Успех предметной деятельности обеспечивает специализация отдельных сфер деятельности человека: классические естественные науки с их проверкой истинности наших знаний о внешнем мире; инженерные науки об осуществимости проектов, основанных на точных знаниях; экономические — позволяющие сделать выбор из множества технических проектов и технологий, оценив степень их полезности и предпочтительности с точки зрения макро- и микроэкономики.

Таким образом, менеджер как специалист в предметной области должен выполнять следующие функции, отвечающие основным критериям оценки предметной деятельности:

- ◆ заботиться об истинности и полноте своих знаний, быть открытым новым знаниям (истинность);

- ◆ владеть технологией применения этих знаний к решению практических задач, способами анализа и предотвращения ошибок (осуществимость);

- ◆ владеть приемами анализа и оценки эффективности своих действий и проектов (полезность).

Однако человек — это не Робинзон Крузо на необитаемом острове, и свою предметную деятельность он выполняет не в одиночестве. Рассматривая отношение человека к внешнему миру как деятельность, в качестве субъекта деятельности мы получаем не отдельного человека, а некоторое организованное множество людей, социум. По мере развития социума последовательно меняются состав и разнообразие видов деятельности: собирательство, охота, земледелие, производство, появляются сферы деятельности, особо связанные с организацией взаимодействия людей: управление, политика, право, образование, военная служба и т. д. Эти виды деятельности распределены в структуре общества между людьми как единицами общества, образуя некоторую взаимосвязанную систему частных деятельностей, которая как целое реализует характерное для конкретного общества отношение к внешнему миру.

Таким образом, вид деятельности человека оказывается непосредственно связанным с его статусом в обществе и реализует определенное отношение между людьми как носителями статуса, и именно в этом смысле — как реализованное отношение — деятельность обретает свое значение, цели и направленность. Человек всегда является одновременно и субъектом предметной деятельности, и субъектом и объектом социальных отно-

шений, взаимодействия между людьми, социального поведения.

Как субъект и объект социальных отношений человек включается в «наш мир», социальный мир. Это мир политики, права, этики, социальных отношений, конвенции, соглашений, договоренностей, когда люди согласны в том, что означает звуко сочетание «мама», какой способ социального поведения есть норма, а какой — запретное отклонение, что есть ценность, общественное благо и что является злом. Принятые нормы и ценности закрепляются в различных социальных институтах (община, организация, семья, государство, церковь, право, системы статусов и Ролей и т. д.). В социальном мире разворачивается процесс институализации как типизации и закрепления в социальных институтах писаных и неписаных норм и ценностей. Люди создают, *объективируют* социальный мир как социальную реальность и одновременно человеческий продукт. Любая организация в этом отношении — только часть социального порядка общества. Недаром так сильно отличаются японская, американская и европейская модели менеджмента.

Но когда в организацию как социальный институт приходит новый сотрудник для него может быть совсем не очевиден и не очень понятен созданный другими социальный порядок. Поэтому социальный порядок должен быть этому человеку объяснен, оправдан для него, т. е. должен стать для него законным, *«легитимным»*. Когда сотому «новичку» в сотый раз объясняют, каков принятый в организации порядок и почему он является совершенным, возникает организационная культура — как словесно оформленная, рационализированная, принятая сотрудниками и руководством и передаваемая от человека к человеку устная традиция.

В содержание организационной культуры в качестве элементов неписаного закона входят:

◆ представления о должностных обязанностях, образцы поведения (нормы);

- ◆ должностные роли;
- ◆ типичные способы решения задач, ценности и цели организации;
- ◆ требования к уровню технологии в организации;
- ◆ организационный стандарт качества продукции или услуг;
- ◆ техника руководства и т. д.

Организационная культура — это своего рода «характер» организации, то, чем она отличается от других даже при сходной организационной структуре и технологии деятельности. На разных этапах развития организации слой за слоем формируются элементы организационной культуры. Поэтому изучение организационной культуры напоминает археологию: как в археологии при раскопках датируют культурные слои, так и в изучении организационной культуры можно понять смысл ее отдельных элементов только установив хронологию их прохождения, связав с определенным этапом развития организации.

Часто в организации должностные инструкции сотрудников либо написаны поверхностно и неполно, либо вовсе отсутствуют. Тем не менее, все сотрудники каким-то чудом хорошо знают, чем им надо заниматься. Секрет этот раскрывается просто: в организации, кроме более или менее формализованного социального порядка, существует организационная культура как неписаная традиция.

«Легитимация» институционального порядка в организации достигается множеством средств: это и легенды о выдающихся событиях и «великих людях» в истории организации, и мифы, ритуалы, символы, ролевые игры, и организационные традиции, мероприятия по адаптации новых сотрудников, наставничество, когда новый сотрудник прикрепляется к ветерану организации, и внутрифирменный «паблик рилейшнз», пропагандирующий миссию и цели организации, - все эти средства внушения и убеждения, сочетающие эмоциональные и рациональные компоненты для того, чтобы индивидуум принял организационный порядок, социальные конвен-

ции, нормы и ценности, поверил в них.

Следовательно, институциональный мир — это мир веры. Жесткий социальный контроль необходим тогда, когда социальные институты неэффективны, когда нет веры, и обществу или организации приходится прибегать к репрессиям в случаях ненормативного поведения. Индивидуум становится реальным членом человеческой общности, когда принимает ее символ веры и приобретает социальную идентичность.

Вера далеко не всегда рациональна: можно верить в Бога или верить в то, что его нет, но и то и другое одинаково не доказуемо. В социальном мире, частичкой которого является организация, мы оцениваем поведение индивидуума не в терминах «истинности» и «утилитарной полезности», а в терминах «правильности» или «ценности», т. е. соответствия социальным нормам и ценностям — тому, во что мы верим. Иногда то, что истинно и основано на научных представлениях, в рамках конкретного общества или организации не признается «правильным», «верным». И, наоборот, то, что в конкретном обществе или организации людей считается правильным и ценным, может с точки зрения предметной деятельности, инструментального разума, быть совсем не истинным и не полезным. Есть множество примеров, подтверждающих это: упорное использование *архаичных* методов управления, неквалифицированное управление с позиций так называемого «здорового смысла», бюрократический стиль управления, ориентированный на традиции и нормы, а не на полезность и рациональность, формирование клик и коалиций, имеющих особые, отличные от организационных цели.

Организационная культура, как уже отмечалось, формируется в истории конкретной организации конкретными людьми. Часто в организации определение обязанностей должностной позиции связано с тем, кто ее занимал в истории организации. Если это был активный, деятельный, властный и влиятельный человек, круг задач, обязанностей и прав расширяется.

Если человек пассивен и избегает ответственности, сфера должностной компетенции сужается. К сожалению, на практике должностные обязанности часто определяются не с точки зрения того, что необходимо и рационально делать сотруднику, исходя из целой организации и подразделения, а простой констатацией того, что этот сотрудник давно привык и умеет делать, т. е. того, что стало признанным, легитимным, «правильным» и «ценным» в организационной культуре и, соответственно, фиксируется в организационном порядке. Но «правильное» и «ценное», как уже упоминалось, далеко не всегда является «полезным» и «рациональным».

Единицу социального поведения в организации составляет не предметное действие, а поступок. Поступок, с точки зрения конечного результата, направлен на Утверждение ценности, а не на прагматическую цель (как в предметном действии). Когда человек отказывается предать коллегу или участвовать в служебных интригах, он сохраняет и утверждает свои ценности, то, что ему дорого, даже в ущерб прагматической выгоде. Когда нет жизненных ценностей, деятельность теряет смысл и приходят отчаяние, апатия, равнодушие.

Поступок как социальное действие регулируется нормами поведения: выручая коллегу, мы стараемся использовать только те способы действий, которые оправданы, законны, легитимны с точки зрения наших внутренних норм, т. е. «правильными» с точки зрения внутренних или организационных «правил игры». Поступок всегда обращен к другим людям, и основная его функция — выражение конкретного отношения личности: субъекта к субъекту как ценности — другому человеку (доверие или неприятие), организации (лояльность), предметной деятельности (значимость). В поступке личность утверждает и тем самым сохраняет свои ценности.

Таким образом, поведение сотрудников организации состоит из двух разных систем действия: действий (рациональны и направлены на по-

лезный результат) и поступков («правильны» и направлены на утверждение ценностей, на завоевание власти и влияния, отстаивания своего «места» в организации). В реальном поведении сотрудников действия и поступки причудливо перемешаны. Часто под маской внешне рационального и полезного действия скрывается отнюдь не благородный поступок (например, утверждение себя как «начальника» даже в ущерб пользе дела).

Отличительной особенностью развития организаций является постепенная рационализация и технологизация управления организацией: сфера управления из области нормативных и ценностно ориентированных поступков, обусловленных организационной культурой, превращается в область предметных действий, основанных на разнообразных техниках менеджмента (объективный менеджмент, управление по результатам, стратегический менеджмент, делегирующий менеджмент и т. д.).

С точки зрения технологии управления статус менеджера в организации имеет три аспекта: он должен определять, что сотрудники должны делать, как они должны это делать и как побудить их к действию. Соответственно можно выделить основные роли менеджера:

- ◆ управление организацией или подразделением;
- ◆ роли специалиста;
- ◆ руководство людьми.

Рассмотрим эти роли подробнее.

1. **Возможность играть решающую роль**, определять, что люди должны делать, связана с должностной позицией менеджера, объемом делегированной ему власти и ответственности, т. е. его статусом в организации как социальном порядке, системе регламентированных отношений. Статус и должностная позиция, уровень полномочий менеджера выражаются в объеме выполняемых им управленческих функций:

- ◆ принятия решений (выбор целей и альтернативных вариантов решений);

- ◆ планирования (план и последовательность реализации решения, распределение задач, распределение финансовых, материально-технических, человеческих ресурсов);
- ◆ контроля (соотнесение требуемого и достигнутого на каждом этапе реализации решений, обратная связь для сотрудников и подразделений, дисциплинарный контроль).

2. **Менеджер как специалист** в предметной области участвует в определении способов предметной деятельности в рамках принятой в организации технологии. На низших уровнях системы управления (менеджер низшего ранга) на долю менеджера могут выпадать и чисто исполнительские функции (т. е. он сам выполняет какую-то часть трудовых действий). Однако в предметную деятельность менеджер включается все-таки как управленец, и это ограничивает его функции как специалиста — он включается в трудовую деятельность в критические моменты, когда подчиненные попадают в тупик. Менеджер как специалист соответственно выполняет следующие функции:

- помощь сотрудникам в решении проблем (как ликвидировать затруднение);
- обучение и консультирование сотрудников (как и какие выполнять действия);
- квалифицированная оценка способов и результатов действий сотрудников (т.е. насколько рационально и эффективно сотрудником были решены его профессиональные задачи).

Основная задача менеджера при этом — не подменять собой подчиненных, выполняя ту часть работы, с которой они не справляются, а развивать персонал, обучая самостоятельному преодолению трудностей, т. е. оказывать помощь, организуя самопомощь.

3. **Основные цели руководства** — обеспечение эффективности, планомерности и непрерывности деятельности персонала. По затратам

времени это наиболее существенная составляющая работы менеджера. Управление процессом производства товаров и услуг означает прежде всего руководство участвующими в этом процессе людьми. Менеджер как руководитель решает задачи подразделения не лично, а руками других людей, своих подчиненных. Эффективность менеджера — это прежде всего эффективность взаимодействий, слаженность, кооперация и уровень мотивации руководимой им команды. При равных ресурсах и сходной организационной структуре в конкурентной борьбе выигрывают организации с более эффективно работающими командами. Соответственно можно выделить основные функции руководства:

- ◆ информационные взаимодействия;
- ◆ кооперация;
- ◆ мотивирование.

Персонал как объект руководства представляет собой и субъект труда, и оплачиваемого работника, и мотивированного индивидуума, и партнера по коалиции, и лицо, принимающее решения. С каждой из этих ролей связаны особые характеристики персонала.

Субъект труда: персонал выполняет работу, создает ценности и добивается результатов. В этом смысле персонал — производственный фактор.

Оплачиваемый работник: система оплаты включает в себя прямую оплату труда в соответствии с оценками уровня ответственности сотрудника (место в организационном порядке), количества и сложности труда (оклады, сдельная или повременная оплата, комиссионные, премии, участие в прибылях), а также косвенную оплату, непосредственно с трудом не связанную (оплата больничных листов, пенсионные отчисления, дополнительные преимущества: питание, проезд и т.п.), затраты на обеспечение безопасности и создание комфортных условий труда, сохраняющих здоровье и работоспособность сотрудника (санитарно-гигиенические условия,

дизайн помещений, удобное рабочее место и т. п.). В этом смысле персонал — причина расходов, которые могут быть оправданными или неоправданными.

Мотивированный индивидуум: каждый сотрудник имеет собственные мотивы и стремится к своим целям, причем мотивы не сводятся только к получению материального вознаграждения, но включают: безопасность, стабильность, независимость, жажду внимания, признания и одобрения, желание получить поддержку, стремление к власти и т. д. Эффективно удовлетворить нужды, потребности организации можно, лишь удовлетворив потребности сотрудников и тем самым побудив их к активности во имя целей организации. В этом смысле персонал рассматривается как средство удовлетворения потребностей организации, а организация — как средство удовлетворения потребностей сотрудника.

Партнер по коалиции: каждый сотрудник принадлежит одновременно к нескольким группам: профессиональным, относящимся к определенному уровню организационной иерархии (исполнитель, менеджер низшего, среднего и высшего ранга), неформальным группам. В этом смысле персонал рассматривается как структура отношений и коммуникаций между сотрудниками.

Лицо, принимающее решения: каждый сотрудник на своем уровне иерархии и на своем рабочем месте должен принимать решения. Эти решения могут быть связаны с выбором уровня своей активности или способа своих собственных действий или действий других сотрудников, могут иметь большее или меньшее значение для организации, но вся эта масса и масштабных, и мелких решений выражает меру понимания и принятия персоналом своих рабочих задач и в совокупности определяет эффективность организации как целого.

Таким образом, руководство — это деятельность менеджера в организации как системе *интерперсональных* отношений, деятельность в дан-

ной сфере — прежде всего общение и взаимодействие с людьми, умение убеждать и завоевывать доверие поступками и словом, добиваться согласованности действий очень разных по своим взглядам и характерам людей, т. е. оказывать на них влияние.

В этом смысле влияние отличается от власти. Власть основана на формальных полномочиях и выражается в позиции менеджера в организационной структуре, а влияние основано на личном воздействии на людей и выражается в позиции менеджера в структуре интерперсональных отношений (деловых и личных). Если менеджер обладает значительным влиянием на сотрудников и занимает реальное место в структуре отношений в коллективе, он называется лидером. Руководство и лидерство — не совпадающие понятия. Сотрудник может быть лидером в своей группе, не являясь ее официальным руководителем. Руководство, в свою очередь, не сводится к лидерству, так как руководитель не просто оказывает влияние на сотрудников, а делает это в контексте задач подразделения.

Анализ управленческой ситуации и формулирование задач сотрудников, систематическое и постоянное направление их действий на цели подразделения — специфическая черта руководства в отличие от лидерства, которое более стихийно и ситуативно. В зависимости от ситуации лидерами группы могут становиться разные сотрудники: появляются эмоциональные лидеры (общительные, активные в контактах), информационные лидеры (находятся в курсе всех событий, проектов, слухов и т. п.), профессиональные (наиболее квалифицированные сотрудники), творческие (генераторы идей), но руководитель всегда один. Изобилие лидеров совсем не помеха руководству: пользуясь тем, что их много, руководитель может «делать свою политику» и, в свою очередь, завоевывать лидерские позиции.

Таким образом, если мы рассматриваем организацию на макроуровне как поле сфер деятельности, общих для человеческого мира в целом, не

только для отдельной организации, т. е. отдельно как систему совместной предметной деятельности, как социальный институт и как систему interpersonalных отношений (коллектив), то разделяются и основные, классические, роли и функции менеджера: планирование, контроль, решение проблем и принятие решений, информационное взаимодействие, координация, мотивирование, консультирование и обучение, оценка.

Однако все эти сферы деятельности существуют не изолированно а соединены и упорядочены в организации как целом. Организация является целостной системой, взаимодействующей с окружающей внешней средой. Характер взаимодействия определяет цели организации, а цели, в свою очередь, — ее внутреннюю структуру.

Таким образом, при рассмотрении организации как отдельной единицы социума, взаимодействующей с окружающей средой (на мезоуровне), главной характеристикой отдельной конкретной организации является система целей: от целей организации в целом до целей подразделений и каждого отдельного сотрудника фирмы.

4.1.2. Деятельность менеджера на мезоуровне

Рассматривая организацию на мезоуровне в качестве «клеточки», или целостной хозяйственной единицы общества как социально-экономической системы мы приходим к пониманию ее как целеустремленной системы. С этой точки зрения можно выделить три уровня и, соответственно, три подсистемы организации: систему целей, собственно организацию и систему контроля.

Система целей включает упорядоченную совокупность общих и частных, стратегических, тактических и оперативных целей. Организация — это ясное и четкое определение областей ответственности за достижение

конкретных целей каждого подразделения и сотрудника. Система контроля — это сравнение поставленных целей и достигнутых результатов, информирование об отклонениях и анализ причин отклонений результатов от целей.

Формирование системы целей, организационной структуры для достижения и контроля достижения целей — важные направления деятельности менеджера. Менеджер должен не только выполнять повседневную управленческую работу, но и создавать эффективную, «работающую» структурную основу управления и руководства. Данную часть деятельности менеджера называют иногда «структурной частью», или «структурным направлением деятельности». Менеджер — ключевая фигура в организации, сотрудник, которому собственниками или высшим руководством организации делегируется какая-то часть задач, полномочий, прав и ответственности в управлении организацией или подразделением:

- ◆ в постановке целей;
- ◆ в разработке организационной структуры;
- ◆ в создании системы контроля.

В зависимости от уровня должностной позиции (высший, средний или низший уровни управленческой иерархии) любое из этих направлений деятельности менеджера может быть основным или вовсе отсутствовать.

Первое направление — разработка системы целей организации и подразделения — образует концептуальный уровень деятельности менеджера. Основное содержание концептуальной работы — анализ внешней среды и потенциалов организации, основной результат — разработка корпоративной политики, краткосрочных и долгосрочных целей, задач и планов деятельности организации, т. е. стратегический менеджмент.

Основные цели стратегического менеджмента — обеспечение адаптации и выживания организации в меняющейся внешней среде. Внешняя среда динамична, меняется рыночная конъюнктура, предложение сырья и

энергии, обостряется конкуренция, появляются новые технологии, новые законы и нормативные акты, формируется информационный рынок, постоянно меняются запросы потребителей.

Концептуальная работа менеджера в рамках стратегического менеджмента анализ взаимодействия организации с внешней средой — позволяет сформулировать миссию, цели, приоритеты организации, а на их основе — стратегию организационного развития, т. е. ответить на два вопроса: какова внешняя ситуация организации и на что, в первую очередь, должны быть направлены ресурсы?

Вопросы стратегического менеджмента находятся в компетенции менеджеров высшего звена, но к выполнению аналитической работы привлекаются также менеджеры более низкого ранга. Менеджеры могут руководить специальными подразделениями, занимающимися вопросами маркетинга, технической и организационной политики. Кроме того, решение проблем развития подразделений возможно только при условии, что их руководители имеют ясное представление о краткосрочных и долгосрочных перспективах организации в целом. Участие в разработке стратегии фирмы фактически означает, что менеджеру делегируется часть предпринимательских функций.

Концептуальная работа проводится и вне стратегического менеджмента, на уровне подразделения, когда анализируются положение и задачи подразделения в структуре предприятия и, исходя из этого, формулируются цели его развития и функционирования.

Общая схема концептуальной работы: анализ ситуации — проблемы — цели — задачи.

Второе направление — организация. Для обеспечения достижения поставленных целей необходимо рационально распределить работу среди сотрудников и подразделений организации. Таким образом, организация соответствует второму уровню деятельности менеджера — уровню реали-

зации поставленных целей и решения поставленных задач. Эта деятельность основывается на анализе внутренней среды организации с позиций ее целей. Внутренняя среда организации включает в себя пять компонентов, а именно:

- 1) задачи;
- 2) структуру организации;
- 3) технологию;
- 4) персонал;
- 5) организационную культуру.

Организаторская работа менеджера направлена на структурирование и упорядочение внутренней среды организации для выполнения организационных задач. Таким образом, основным результатом концептуальной работы — постановка задач — одновременно является началом организационной работы для обеспечения их решения. Это связано с тройственной природой задачи. Дадим определение понятия «задача».

► Задача есть цель, отнесенная к средствам и условиям ее достижения. Соответственно в любой задаче можно выделить три компонента:

- 1) целевой: указание на требуемый результат действий (что нужно сделать);
- 2) инструментальный: указание на направление или характер действий, их средства и условия (как нужно делать);
- 3) коммуникативный: указание на адресат, поскольку формулировка задачи есть некоторый предназначенный для коммуникации текст, адресованный человеку, который должен задачу решить (кому делать).

Следовательно, организация как структура, обеспечивающая и поддерживающая решение организационных задач, включает в себя три компонента:

- 1) организационную структуру (целевой компонент);
- 2) структуру процесса (инструментальный компонент);

3) технику руководства (коммуникативный компонент).

Создание организационной структуры означает распределение задач между подразделениями и среди персонала. Учитывая тройственный характер задачи, это одновременно формулировка задач подразделения или сотрудника, распределение ответственности за результат или выполнение действия (целевой компонент) и определение компетенции — области, в которой сотрудник имеет право на принятие решений или самостоятельный выбор способов действий (инструментальный компонент). Поскольку в постановке и решении задач участвует, как правило, не один человек, распределение задач одновременно означает задание отношений между сотрудниками (коммуникативный компонент): субординационных — кто и кому именно имеет право ставить задачи и требовать их выполнения (отношения по вертикали), и координационных — согласование действий и решений (отношения по горизонтали).

Следующий компонент организации — разработка структуры процесса производства или оказания услуг. Структура процесса должна соответствовать, с одной стороны, задачам организации, а с другой — существующей технологии. Менеджер участвует в разработке, определяет или санкционирует структуру трудового процесса: функциональные обязанности сотрудников, нормативную структуру трудового процесса, последовательность и способы действий и т. д.

В зависимости от особенностей организационной структуры и структуры процесса в организации формируются определенные техники руководства. Сразу необходимо уточнить, что техника руководства и стиль руководства — разные понятия. Техника руководства — это способы и приемы руководства, принятые в организации. Стиль руководства — индивидуальные особенности деятельности отдельного конкретного руководителя.

Существует большое количество техник руководства: партиципатив-

ный менеджмент, делегирующий менеджмент, системный менеджмент, целевой менеджмент, менеджмент исключения и т. п. Выбор техники руководства в значительной степени ограничивается особенностями организационной культуры. Иногда организационная культура «не приемлет» определенные техники руководства. Например, в организациях бюрократического типа трудно реализовать целевой менеджмент, в организациях инструменталистского типа — партиципативный. В этом смысле организационная культура и техника менеджмента — абсолютно взаимосвязанные характеристики. В принципе технику руководства можно считать частью организационной культуры.

С техникой руководства тесно связана также структура коммуникаций в организации: правила, ограничения и процедура коммуникации, принятая в организации.

Третье направление и третий уровень структурной работы менеджера в организации — создание эффективной системы контроля. Различают контроль результатов и контроль действий: на уровне организации как целого к контролю результатов можно отнести финансовый и маркетинговый контроль, к контролю действий — производственный контроль и контроль качества. На уровне подразделений система контроля строится менеджером в строгом соответствии в организационной структурой и структурой процесса: делегирование задач и ответственности сопровождается установлением для сотрудников требуемых стандартов действий и результатов, соответствие которым и является основным содержанием контроля. Число контролируемых показателей и периодичность контроля выбираются так, чтобы минимизировать затраты времени и средств на контроль при сохранении заданного уровня его эффективности. Таким образом, контроль должен вестись по минимальному числу показателей и через возможно большие интервалы времени.

Основа контроля — четкий стандарт требуемых результатов и дейст-

вий. Поскольку при этом проводится граница между требуемыми и нежелательными (или недопустимыми) действиями и результатами, возникает необходимость реагировать на соответствие или несоответствие стандарту. Очевидно, что действия и результаты сотрудников, соответствующие стандарту, должны вызывать позитивную реакцию, а нарушающие стандарт — негативную. Таким образом, система контроля находит свое естественное продолжение в системе поощрений и наказаний, или системе стимулирования сотрудников как форме организационного контроля за поведением сотрудников в организации.

Выполняя структурную работу, менеджер «создает» различные структуры, поддерживающие выполнение его собственных менеджерских функций. В этом смысле он является «творцом» своего ближайшего организационного окружения, организационного порядка.

Выполнение каждой функции менеджером обеспечивается соответствующими создаваемыми им структурами. Эти структуры, с одной стороны, должны вписываться в общую структуру организации, а с другой — должны обеспечивать выполнение функций менеджером.

На макро- и мезоуровне описываются общие для общества или для отдельной организации составляющие деятельности менеджера. Однако характер деятельности менеджера определяется и той должностной позицией, которую менеджер занимает в организации. Необходимо нащупать систему координат, в которой можно описывать и сравнивать между собой различные менеджерские позиции, т. е. описать функции менеджера на уровне отдельной должностной позиции (на микроуровне).

Функции менеджера зависят, прежде всего, от уровня должностной позиции в организационной иерархии. Уровень позиции менеджера определяется уровнем целей — стратегических, тактических, оперативных, и объемом власти и ответственности, соответствующим целям.

Число уровней должностных позиций зависит от размеров и степени

централизации организации. На практике обычно выделяют уже упомянутые выше три уровня: менеджеры высшего, среднего и низшего уровня. В крупных организациях может быть более семи уровней управления. По мере возрастания уровня должностной позиции все большее значение приобретают функции управления и руководства и, наоборот, все менее значима деятельность менеджера как специалиста. Есть даже лаконичное определение менеджмента: менеджмент = управление + руководство.

Работа менеджера как управленца и менеджера-специалиста институализирована и технологизирована и имеет в своей основе систему отработанных и принятых в организации техник (методы планирования, контроля, управления процессом, сетевые графики и т. д.). Поэтому функции менеджера как управленца и специалиста можно объединить в единую группу структурных компонентов деятельности («дело», логика, расчет, применение техник управления). Эта часть деятельности менеджера в значительной степени зависит от организационной структуры, организационной культуры и технологии, принятой в организации.

Однако в деятельности менеджера имеются компоненты, которые в большей степени определяются не особенностями организации, а ситуацией. Речь идет, во-первых, о концептуальной работе менеджера и, во-вторых, о коммуникации в работе с персоналом (руководстве). Концептуальная работа как переопределение и изменение целей и задач организации или подразделения в большей степени ориентирована на переосмысление ситуации и инновации, чем на сохранение организационного порядка. Концептуальная работа представляет собой, таким образом, взаимодействие (интеракцию) менеджера и ситуации. Как уже отмечалось выше, сформулированные в итоге концептуальной работы задачи нужно довести до понимания персонала и побудить персонал к действию для их решения. Следовательно, концептуальная работа неразрывно связана с коммуникацией как взаимодействием (интеракцией) с персоналом. Это взаимодейст-

вие ориентировано на побуждение персонала: к поддержанию приемлемого уровня удовлетворенности трудом, мотивации, самореализации в деятельности, лояльности и т. д. и определяется в значительной степени особенностями восприятия ситуации сотрудниками и коллегами. Таким образом, концептуальная работа и коммуникация — интерактивные компоненты деятельности менеджера.

Разнообразие функций, структурных и интерактивных компонентов деятельности требует от менеджера тщательной организации своей собственной деятельности. Дело в том, что менеджеру приходится параллельно включаться в решение многих задач подразделения, выполняемых одновременно и разными сотрудниками. В один и тот же период времени решение одних задач может находиться на этапе постановки задач, других — поиска и принятия решений, третьих — планирования, четвертых — координации реализации решений, пятых — контроля промежуточных результатов. В зависимости от принятой в организации техники руководства менеджер может полностью «отслеживать» процесс решения задачи или включаться в него в определенные критические моменты, например, при делегировании задач — только на этапах постановки задач и контроля результатов.

Собственная деятельность менеджера оказывается «разорванной» между различными задачами подразделений, но в то же время именно эта «разорванность» собственной деятельности менеджера обеспечивает интеграцию и целостность работы подразделения. Поэтому чрезвычайно важное значение для успеха деятельности подразделения приобретает планирование менеджером своего собственного времени, установление приоритетов задач, правильное распределение усилий, т. е. так называемый самоменеджмент.

По существу самоменеджмент оказывается «ядром» и интегрирующим началом менеджерской деятельности или менеджмента в целом. В за-

висимости от принятой в организации техники руководства усилия менеджера могут концентрироваться на концептуальной работе («предприниматель») или на управлении («администратор»), или на предметной деятельности («менеджер-специалист»), на работе с персоналом («руководитель»). Эти ориентации могут быть в разной степени приняты менеджером. Личные ориентации менеджера составляют основу стиля руководства и могут иногда противоречить принятой в организации технике руководства.

От того, какие компоненты доминируют и деятельности менеджера, можно выделить пять ролей менеджера.

► Продуцент («борей-одиночка») — достигает результатов за счет профессиональных знаний и умения действовать, ориентирован только на эффективность.

► Администратор («бюрократ») — исполнение, управление, координация.

► Предприниматель («поджигатель») — инициатор, инноватор, заботящийся об изменениях; с дальновидностью заботится о стратегическом планировании, креативный и готовый к риску.

► Интегратор («суперприспособленный», «общественное животное») — заботящийся об эффективности группы, особенно ценящий человеческий фактор.

► Менеджер из учебника — соединяет все четыре предшествующие роли, выполняя их одинаково эффективно, может существовать только как группа дополняющих друг друга менеджеров.

4.2. Принятие решений

4.2.1. Организационные и психологические основы принятия решений

Принятие решений является одной из важнейших функций менеджера. Довольно распространенной является точка зрения, согласно которой принятие решений, как и коммуникация, является «сквозным» процессом, пронизывающим всю деятельность менеджера. Принятие решений традиционно понимается как процесс выбора одной из нескольких альтернатив. Альтернативами, из которых делается выбор, могут быть цели, проекты, варианты решений задач, отдельные действия или способы их выполнения. Необходимость в принятии решений возникает, когда появляются «разрывы» в деятельности подразделения: завершается очередная программа действий и надо выбирать следующую или возникают сбои в работе, «тупиковые» ситуации. Моменты принятия решения — важнейшие с точки зрения эффективности деятельности менеджера, а право на принятие решений выражает меру власти и весомость позиции менеджера в организации.

Принятие решения необходимо в ситуациях, где есть какая-то неопределенность. Если решение очевидно, от менеджера требуется только его санкционирование. Ситуации неопределенности возникают, когда:

- ◆ нет четкого диагноза ситуации, не понятны сам характер и причины возникновения ситуации;
- ◆ не известен готовый способ действий разрешения ситуации;
- ◆ различные варианты решения могут оцениваться по разным критериям, критерии оценки имеют различную значимость и противоречат друг другу.

Принятие решений в сложных случаях, когда сочетаются различные виды неопределенности, оказывается многостадийным процессом пошагового снятия исходной неопределенности. Развернутый процесс принятия решения складывается из нескольких последовательных этапов, которые мы рассмотрим ниже.

Осознание проблемной ситуации. **Проблемная ситуация** по существу является психическим состоянием человека, когда он столкнулся с неопределенностью и переживает ее. Расхождение между требуемой или желаемой ситуацией и реальностью вызывает вначале, когда еще не ясны причины расхождения, достаточно аморфную и эмоционально окрашенную личностную реакцию. Высказывания человека в этот момент указывают скорее на симптомы проблемы, чем на саму проблему. Например, когда менеджер недоволен работой персонала, он может сначала более или менее бессистемно указывать на признаки плохой работы: недостаточную инициативность, нарушения дисциплины, низкую компетентность и т. п., т. е. в большей мере на то, что задевает его лично и связано с его мотивацией.

Основная работа на этом этапе связана с описанием и формулировкой проблемы или проблем, породивших проблемную ситуацию. Описание проблем включает в себя три шага:

- 1) описание реальной ситуации;
- 2) описание требуемой или желаемой ситуации;
- 3) сравнение 1 и 2.

Все расхождения в характеристиках требуемой и реальной ситуации являются проблемами в собственном смысле этого слова, или, по-другому говоря, трудностями в работе менеджера. Описание ситуаций должно быть возможно более подробным и, что очень желательно, со многих точек зрения (разными сотрудниками).

В приведенном выше примере менеджер должен детально и кон-

кретно ответить на вопросы: «Что такое «плохая» работа персонала и в чем конкретно «плохая» работа проявляется?», «Что означает «хорошая» работа персонала и в чем конкретно она должна выражаться?» Подробное описание позволяет составить полный список проблем (затруднений), а затем, после их классификации и упорядочения, выделить ключевые проблемы. Часто ключевыми оказываются совсем не те проблемы, о которых упоминалось вначале, в момент переживания проблемной ситуации. Полнота списка проблем обеспечивается рассмотрением проблемной ситуации в возможно большем числе контекстов (например, «плохая» работа персонала может рассматриваться в организационном, экономическом, моральном, карьерном, экономическом, технологическом и т. д. контекстах, в каждом из которых можно сравнивать требуемую и реальную ситуации).

Формулировка (постановка) задачи. Следующий шаг — выявление причин, порождающих проблемы. Например, «плохая» работа персонала, выражающаяся в проблемах недисциплинированности и низкой инициативности, может иметь причиной отсутствие связи между результатами и уровнем оплаты труда, плохую организацию труда, ограниченные права линейных руководителей в подборе персонала, неадекватный стиль руководства, недостатки системы внутрифирменного контроля и т. д. При этом одна и та же причина может порождать сразу несколько проблем. Таким образом, на этом этапе проблемы описываются как структуры связей между различными характеристиками ситуации.

Хорошо структурированной проблемой называется проблема с известными количественными отношениями между характеристиками ситуации (например, когда известна связь между стилем руководства и уровнем удовлетворенности или результативности работы персонала). Плохо структурированная проблема — тот случай, когда характер связей не известен или только качественно описан. Описание связей между характеристиками рабочей ситуации составляет основное содержание модели про-

блемы.

Определение причин расхождений реальной и требуемой ситуации позволяет сформулировать цель деятельности менеджера — устранение этих причин. Цель в психологии определяется как осознанный образ или предвосхищение конечного результата действий. Цели должны быть сформулированы возможно более конкретно и в количественном виде, позволяющем затем, на этапе исполнения, «измерять» уровень их достижения. Например, если основной проблемой «плохой» работы персонала признан низкий уровень исполнительской дисциплины, а ее основной причиной — неэффективный внутрифирменный контроль, должны быть четко сформулированы конечные требования к системе контроля (вид, периодичность, основные показатели).

Формулировка целей позволяет перейти к постановке задач. Задача, как уже отмечалось выше, — это цель, отнесенная к средствам и условиям ее достижения. Таким образом, цели как требуемые конечные результаты при формулировании задачи дополняются указанием на возможности, ограничения, средства, ресурсы организации (люди, финансы, технические средства и т. д.), которые могут быть учтены или должны быть использованы для достижения цели. Корректно сформулированная задача — это 90% успеха решения проблемы.

Поиск решений (генерация альтернатив). Основная линия поиска решений — последовательная переформулировка проблем и задач. Творческий результат связан прежде всего с новым «видением» проблемы и задачи. В содержательном плане это не только дополнение описания проблемы новой информацией, но и систематизация информации и выявление новых отношений между условиями задачи, т. е. реструктурирование проблемы и задачи. Р. Акофф приводит яркий пример удачного решения проблемы: в одной организации сотрудники постоянно жаловались на то, что лифт в здании фирмы очень медленно перемещается от этажа к этажу.

Стандартное решение проблемы очевидно: заменить лифт на более скоростной. Понятно, что это требует значительных расходов. Первая формулировка задачи была такой: снизить время пребывания сотрудника в лифте. Решение: заменить лифт. Переформулировка исходной проблемы и задачи: время пребывания в лифте только кажется сотрудникам чрезмерно долгим, поскольку они в этот момент ничем не заняты, поэтому возникает другая задача: сделать так, чтобы время пребывания в лифте долгим не казалось. Решение: поскольку большинство сотрудников фирмы — женщины, в лифте повесили зеркало, и поток жалоб прекратился.

Поиск решений называется также этапом генерации альтернатив, поскольку очень важно расширить поле возможных решений, чтобы не упустить наиболее эффективные варианты. Расширение множества возможных вариантов решений поддерживается различными эвристическими техниками, основанными на переформулировании проблем и задач (техника метаплана, контрольные вопросы и т. п.).

Завершается этот этап составлением плана осуществления каждого из вариантов решений.

Формулирование критериев оценки. Чтобы сделать выбор из множества генерированных вариантов решений, необходимо их предварительно оценить. Для этого необходимо иметь критерии оценки. Существуют два основных понимания критерия. Первое понимание: критерий — это целевая функция, т. е. функция, связывающая варианты решений с уровнями достижения одной из целей.

Каждый частный критерий показывает, насколько вариант решения обеспечивает достижение одной из поставленных целей. Достижение поставленной цели в зависимости от уровня ее значимости может интерпретироваться как «полезность» решения. Поскольку в практике управления, как правило, каждое решение вносит вклад в достижение не одной цели, оценка решений становится многокритериальной. Таким образом, решения

оцениваются с точки зрения того, что они значат для достижения совокупности сформулированных целей. Критерии этого вида называются критериями полезности или предпочтительности вариантов решений. Однако, решения могут различаться и с точки зрения своей осуществимости. Всегда есть риск того, что решение как некий план действий не будет реализовано полностью из-за различных внешних и внутренних обстоятельств. Поэтому для оценки решений используются также критерии осуществимости, основанные на взвешивании вероятностей благоприятных и неблагоприятных исходов решения (т. е. достижения или недостижения цели). Критерии осуществимости связаны с ожиданиями менеджера относительно осуществления решения в наличной конкретной ситуации, в частности с представлениями о трудности, сложности, рискованности действий. Для решений, имеющих низкие оценки по критериям осуществимости, продумываются дополнительно мероприятия по снижению уровня риска (предотвращению риска) или план действий на тот случай, когда событие риска осуществилось.

Второе понимание критерия — критерий как некоторое правило оценивания. В данном случае речь идет о том, как использовать и совместить оценки по критериям предпочтительности и осуществимости в некоторую единую интегральную оценку. Существуют разные способы соотнесения полезностей и ожиданий (вероятностей осуществления) при оценке вариантов решений (критерий Сэвиджа, Гурвица, максиминный, минимаксный и т. п.). Однако это относится уже к следующему этапу принятия решений.

Сравнение альтернатив (вариантов решения). Сравнение многих альтернатив по многим критериям с учетом различных вероятностей реализации решений представляет собой трудную задачу. Существуют нормативные модели принятия многокритериальных решений, которые предписывают определенные способы оценки и сравнения решений. Но, как пра-

вило, эти модели предъявляют серьезные требования к исходным данным (полезности, вероятности) и основаны на представлении об аддитивности, взаимной независимости отдельных полезностей или эффектов решений. Основная идея этих моделей — сделать решения более рациональными. Однако на практике принятие решений часто не соответствует рациональным моделям.

Психологические исследования принятия многокритериальных решений проводятся в двух контекстах.

Первый контекст — изучение процесса и стратегий многокритериальных решений. Учеными показано, что, сталкиваясь с многокритериальными сравнениями как с задачей большой размерности и большого объема информации, человек прибегает к различным эвристикам, позволяющим развернуть процесс сравнения в несколько последовательных шагов и на каждом шаге перерабатывать ограниченный объем информации. Пример — выявленная А. Тверски очень распространенная стратегия «исключения по аспектам». Пользуясь этой стратегией, человек сначала сравнивает все альтернативы по важнейшему критерию и исключает из дальнейшего рассмотрения альтернативы, получившие низкие оценки. На следующем шаге стратегии вводится второй по важности критерий оценки и все оставшиеся альтернативы сравниваются между собой и отбрасываются те альтернативы, которые по второму критерию получили низкие оценки. Этот процесс продолжается введением следующих критериев в порядке убывания их важности до тех пор, пока не останется одна альтернатива, которой, естественно, приписывается наивысшая оценка. Например, выбирая место работы с помощью этой стратегии, человек может сначала сравнивать варианты с точки зрения уровня оплаты, отбрасывая низкооплачиваемую работу, затем — с точки зрения удаленности, далее — с точки зрения престижности и т. д. Такая стратегия позволяет на каждом шаге работать с ограниченным объемом информации за счет использования только одного

критерия.

Однако, как показал А. Тверски, такая стратегия может привести к серьезным ошибкам. Например, делая первый шаг, человек может отбросить альтернативу, имеющую наибольшую суммарную оценку по всем критериям.

Нетрудно заметить, что порядок введения критериев отражает степень доминирования различных мотивов у лица, принимающего решение.

Второй контекст, в котором исследуется принятие решений человеком, — мотивация выбора. В рамках мотивационных моделей выбор определенного решения определяется силой мотивационной тенденции. Мотивационная тенденция, или намерение совершить действие, рассматривается как функция полезности результата действия и субъективной вероятности (ожидания) успеха выбранного действия.

Полезность результата или последствий действия может быть связана с самооценкой, оценкой со стороны других людей, с приближением к достижению цели более высокого уровня (сверхцели).

Ожидание успеха или неуспеха действия определяется особенностями ситуации, возможностями совершать различные действия в рамках ситуации, степенью контроля ситуации, трудностью задачи. На формирование мотивации влияют и личностные мотивационные детерминанты: мотивация достижения (соотношение стремления к успеху и избегания неудачи), локус контроля (убеждение в зависимости успеха от внешних обстоятельств или от собственных действий).

Принятие решения. В данном случае имеется в виду принятие решения в узком смысле: как акт выбора одного из предварительно найденных и оцененных вариантов решений. Акт принятия решения означает переход от намерений к действиям и характеризуется следующими двумя основными моментами.

1. Наличием остаточной неопределенности, поскольку очень редко

лицо, принимающее решение, располагает полной информацией, необходимой для принятия решения, а вести дальнейший поиск информации не позволяет дефицит времени; остаточная неопределенность преодолевается волевым усилием: несмотря на риск, приходится прекращать анализ ситуации и останавливаться на каком-то из имеющихся вариантов решения, поскольку несвоевременно принятое решение может потерять всякую ценность.

2. Необходимостью санкционировать решение, т. е. принять на себя ответственность. Таким образом, акт принятия решения предполагает наличие у лица, принимающего решение, волевых качеств, устойчивости (толерантности) к неопределенности и зависит от его склонности к риску (приемлемого для менеджера уровня риска решений).

Реализация и контроль за реализацией решений. Переход от намерения к реализации действия связан для менеджера прежде всего с контролем действий. В рамках мотивационной концепции контроля действий Ю. Куля выделяются четыре основных компонента когнитивной репрезентации намерения: реальное состояние, требуемое или желаемое состояние, расхождение требуемого и реального состояния, действие по устранению расхождения. В том случае, если все компоненты сбалансированы, решение осуществляется без особых затруднений. Этот вид мотивации Ю. Куль назвал «ориентацией на действие». В том случае, если в ходе выполнения решения человек распределяет внимание только между частью компонент или происходит фиксация на одной из них, полноценная реализация действия вызывает затруднения. Такой вид мотивации получил название «ориентация на состояние». «Ориентированный на состояние» человек может долго анализировать ситуацию перед принятием решения, но переход к реализации может быть отставлен, и само осуществление действия становится менее эффективным и сопровождается эмоциональными переживаниями.

Ю. Куль выделил четыре стратегии контроля действий.

1. Контроль внимания: «ориентированные на действие» целиком сосредоточиваются на задаче и не обращают внимания на irrelevantные элементы ситуации.

2. Мотивационный контроль: речь идет о контроле собственной мотивации;

«ориентированные на действие» сохраняют интерес только к информации, поддерживающей решение и не провоцирующей сомнения.

3. Эмоциональный контроль: «ориентация на состояние» означает большую сосредоточенность на переживаниях и соответствующую блокировку действий.

4. Контроль неуспеха: после неудачи в реализации решения «ориентированные на состояние» малоэффективны при новых попытках решения, поскольку сосредоточиваются на переживании прошлых неудач, и происходит субъективное «наложение» прошлой ситуации на актуальную, что приводит к перегрузке кратковременной памяти и ошибкам.

Таким образом, принятие решений связано с интеракцией личности менеджера и ситуации. Сама необходимость принятия решений и степени свободы менеджера в выборе решений определяется характером управленческих ситуаций, типом организации и должностной позицией менеджера. С точки зрения необходимости, свободы или, напротив, рутинности принятия решений, ситуации описываются показателем рестриктивности — свободы действий.

Под рестриктивностью понимается мера исключения возможности изменения ситуации за счет действий субъекта, мера нежелательности или невостребованности активных целенаправленных действий. Показатель рестриктивности ситуации включает шесть признаков:

1. Временная структура: навязчивый ритм работы — самостоятельное структурирование рабочего времени.

2. Пространство действий: привязанность к рабочему месту — частые перемещения.
3. Социальные отношения: индивидуальная — групповая работа, кооперация — конкуренция.
4. Ответственность и контроль: внешний контроль — самостоятельный контроль рабочего времени, содержания и результатов деятельности.
5. Квалификация и требования к результатам деятельности: высокая — низкая квалификация, однообразные — творческие требования.
6. Нагрузка: степень самоопределения нагрузки в разные периоды времени.

Принятие решения предполагает не только взаимодействие с ситуацией, но и взаимодействие с персоналом. Менеджер может индивидуально выполнять концептуальную работу (от осознания проблемной ситуации до постановки задачи) и санкционировать решения, а поиск вариантов решения поручать своим подчиненным или участвовать в групповом решении задач подчиненными.

4.2.2. Совместное принятие решений

В разработанной Р. Бейлсом интеракционистской концепции группового решения выделяются два аспекта групповой деятельности.

1. Внешняя ситуация группы: задача приходит в группу извне, отражает требования внешней среды (формулируется руководителем), и процесс решения задачи означает сначала нарушение, а затем восстановление равновесия группы с внешней средой, все взаимодействия (интеракции) членов группы по поводу содержания задачи соответственно являются «задачными» интеракциями, которые разворачиваются в следующей последовательности: ориентация в ситуации — оценка направлений решения за-

дачи — контроль (попытки членов группы повлиять на других и убедить друг друга).

2. Поскольку попытки решения задачи, как правило, приводят к разнообразию точек зрения и отстаиваемых членами группы решений, сложившаяся структура отношений в группе нарушается, возникают новые «клики» и коалиции: например, друзья могут оказаться «по разные стороны линии фронта» в групповой дискуссии и яростно защищать разные варианты решений (которые могут касаться и их доходов, авторитета, перспектив карьеры и прочих жизненно важных интересов), т. е. изменяется внутренняя ситуация группы, поэтому в ней начинаются процессы восстановления структуры и целостности группы, ее реинтеграции, т. е. социально-эмоциональные интеракции, реализующиеся в следующей последовательности: принятие совместного решения как содержательной основы объединения группы — снятие напряженности (психологическая поддержка обиженных, «проигравших» в отстаивании своего варианта решения) — интеграция группы (после принятия решения в новой групповой ситуации меняется, в зависимости от принятого решения, статус членов группы, и каждому ее члену надо найти свое место в изменившейся групповой структуре).

Таким образом, процесс решения задачи сопровождается внутригрупповыми интеракциями, направленными на то, чтобы обеспечить соответствие структуры группы новой задаче, т. е. соответствие внутренней и внешней ситуации группы, структурные изменения группы под воздействием все новых и новых задач является основной линией групповой динамики.

Факторный анализ эмпирических данных (наблюдений, тестовой диагностики, взаимных оценок членов группы) позволил выделить три основных измерения положения индивидуума в группе в процессе группового решения задач:

- ◆ место в позиционной иерархии (лидер — ведомый);
- ◆ вклад в решение задачи (выдвижение и развитие идей);
- ◆ вклад в групповую эмоциональную атмосферу (позитивный — негативный).

Соответственно, участвуя в групповом решении задач, менеджер должен распределять свое внимание по трем направлениям:

1. Регулировать отношения членов группы: «делать свою политику» в отношении персонала.
2. Отслеживать содержательное продвижение в решении задачи.
3. Заботиться об оптимальной атмосфере работы в группе.

Следовательно, взаимодействие с ситуацией и персоналом образует два тесно взаимосвязанных процесса управления, поскольку вовлечение подчиненных в процесс принятия решений важно как с точки зрения повышения эффективности решения задач, так и с точки зрения влияния на процесс формирования рабочей группы. Соответственно у менеджера существуют два взаимосвязанных класса целей:

- ◆ во-первых, обеспечить эффективное решение задач;
- ◆ во-вторых, через управления процессом их решения воздействовать на групповую динамику.

В зависимости от того, как и на что менеджер обращает больше внимания (собственно на задачи или на формирование группы), выделяют различные стили руководства.

Б. Керн приводит простую схему, иллюстрирующую взаимопонимание руководителя и подчиненных при предложении решения: «Сказано — еще не значит услышано», «Услышано — еще не значит понято», «Понято — еще не значит согласовано», «Согласовано — еще не значит сделано», «Сделано сейчас — еще не значит, что будет делаться всегда».

Стили могут различаться также с точки зрения ориентации на задачу или на персонал. Эти две ориентации рассматриваются как два «измере-

ния» стиля руководства. В работах, проведенных в Университете штата Огайо, идентифицированы два взаимно независимых фактора.

1. «Структурированность» — стиль, связанный с определением и структурированием руководителем рабочих ролей сотрудников для достижения целей подразделения.

2. «Принятие во внимание» — принятие во внимание ожиданий, чувств и потребностей сотрудников.

В Мичиганском университете выделены два измерения стиля руководства.

1. «Ориентация на продукцию» — сотрудники рассматриваются как инструмент достижения организационных целей, задачи, отношения и роли внутри группы точно определены, основную часть решений принимает руководитель, в случае необходимости используется власть и принуждение для осуществления решений руководителя, хотя и признается важность потребностей и целей подчиненных, но они находятся на периферии внимания руководителя.

2. «Ориентация на персонал» — подчеркиваются межличностные аспекты работы, руководитель проявляет интерес к потребностям и целям подчиненных и пытается их понять, личность и индивидуальность подчиненных принимается, руководитель готов принять участие в обеспечении их личностного роста, поддержать самореализацию в работе, руководитель в установленных рамках расположен к делегированию решений и поддерживает само- и соопределение сотрудников.

Отрицательная корреляция стилей означает склонность популяции руководителей к односторонней ориентации, позитивная корреляция — к сочетанию ориентации, их балансировке, обеспечивающей наивысшую эффективность руководителя. Р. Блейк и Дж. Моутон выделили также две ориентации руководителей, сходные с описанными выше: «интерес к продукции или достижению рабочих целей и интерес к сотрудникам». Соче-

тания высоких, средних и низких значений двух ориентаций описаны как отдельные, дискретные стили руководства, т. е. дана дифференцированная картина пяти основных стилей руководства.

Нетрудно заметить, что в различных описаниях двух основных измерений стили руководства присутствуют общие признаки: структурные элементы работы менеджера, привлечение подчиненных к участию в принятии решений и характер отношения к сотрудникам.

Существуют и более дифференцированные представления о стиле руководства например четырехкомпонентная модель, включающая четыре измерения стиля:

1. «Поддержка» — поведение руководителя, направленное на усиление чувства значимости и признания у подчиненных.

2. «Облегчение межличностных интеракций» — развитие вызывающих удовлетворенность межличностных отношений на рабочем месте.

3. «Подчеркивание групповых и организационных целей» — побуждение к достижению целей деятельности на высоком уровне качества.

4. «Облегчение работы и условий труда» — улучшение рабочего процесса и условий труда: планирование, координация, обеспечение средствами труда и т. д.

В модели руководства «путь — цель» к стилевым характеристикам отнесены:

- ◆ поддерживающее руководство: учет потребностей подчиненных, создание дружественного климата;
- ◆ директивное руководство: сообщение сотрудникам, что от них ожидается соблюдение норм и правил, координация;
- ◆ партципативное руководство: консультирование сотрудников, учет их мнений перед принятием решений;
- ◆ ориентированное на достижения руководство: четкая постановка целей, ожидание высоких достижений, поиск путей по-

вышения результатов.

Описанные выше стили руководства различаются в двух отношениях:

- 1) преимущественной ориентацией на руководство людьми или на другие компоненты деятельности менеджера;
- 2) как понимается менеджером руководство само по себе.

Дж. Келли говорил, что для того, чтобы выполнять какую-то роль по отношению к другим людям, надо понимать, как эти люди воспринимают и понимают окружающий мир и какие роли они в действительности способны принять. Поэтому понимание менеджером руководства зависит от того, какие роли он приписывает своим подчиненным, какие роли считает допустимыми для них, принимает или игнорирует. Менеджер может видеть в подчиненном лицо, способное самостоятельно принимать решения, партнера по коалиции, мотивированного индивидуума. В описанных выше концепциях стиля руководства встречаются в разных сочетаниях различные варианты понимания менеджером роли своих подчиненных.

Директивный стиль (подчиненный понимается только как элемент организационной структуры, исполнитель решений, оплачиваемый работник) или стиль, ориентированный на результат (подчиненный понимается как производственный фактор, некоторая функция), по существу означают «уход» менеджера с линии руководства, полноценной интеракции с персоналом к другим, концептуальным или структурным (администрирование и управление процессом) компонентам деятельности менеджера. Стили руководства, в которых абсолютно доминируют структурные (управление) или концептуальный компоненты деятельности менеджера, следовало бы в буквальном смысле этого слова назвать стилями «неруководства» персоналом. Воздействие на групповую динамику в этих случаях оказывается опосредованным структурными компонентами деятельности менеджера и является своего рода «незапланированным» заранее и не всегда пред-

сказуемым эффектом.

Концептуальный стиль как доминирование в работе менеджера интеракции с ситуацией и решения проблем, отсутствующий в упомянутых выше классификациях, характеризуется следующими признаками: многомерное, интегративное, системное мышление, стратегическое мышление, мышление в иерархии проблем и решений, чувствительность к «слабым сигналам», адекватное использование экспертов, умение справляться с сомнениями, неопределенностью и многозначностью (информации, ситуаций, проблем, людей), ориентация на будущее.

Подчиненные для менеджера концептуального стиля являются либо частью решаемых им проблем (компоненты или источники проблем), либо участниками решения проблем в той мере, в какой они являются экспертами в определенной предметной области.

Наконец, стиль менеджера может характеризоваться высокой выраженностью всех ориентации (и на концептуальную работу, и на администрирование и управление процессом, и на руководство персоналом). Поскольку для одного реального человека играть все роли сразу очень трудно, такая роль была названа выше «менеджер из учебника». Обычно данную интегративную роль совместно выполняет хорошо «сколоченная» команда менеджеров, в которой существует полный набор ролей (администратора, инноватора, продуцента, интегратора), распределенных между членами команды.

Однако существуют и приятные исключения из этого правила (например, всемирно известные менеджеры Л. Якокка, А. Морита). В этом смысле говорят о харизматическом руководстве, сочетающем, с одной стороны, видение будущего и перспективную постановку задач, а с другой — способность создать у персонала позитивные ожидания относительно будущего и устремленность к постановленным целям, умение вызвать доверие и позитивные чувства к руководству.

В представлениях о стилях руководства, на которых мы остановились выше, отражены поведенческие проявления различных индивидуальных ориентации менеджера. Однако при этом открытым остается вопрос о том, в каких ситуациях какой стиль эффективнее. Чтобы ответить на этот вопрос, необходимо ввести признаки, описывающие вариации управленческих ситуаций, и связать стили руководства с эффективностью в различных классах ситуаций. Таким образом появляются три класса переменных, описывающих процесс руководства: характеристики ситуации, характеристики стиля руководства и показатели эффективности работы подразделения.

В модели, предложенной Ф. Фидлером, выделяются три ключевых признака ситуаций.

1. Структурированность задач: Ф. Фидлер заимствует известную таксономию задач по следующим частным признакам: специфичность решений, возможность проверки корректности решений, ясность представлений о цели, число путей, которыми цель может быть достигнута; структурированность может быть «высокой» или «низкой».

2. Позиционная власть руководителя: руководитель может иметь сильные или слабые власть и полномочия, широкие или ограниченные возможности вознаграждать или наказывать, т. е. позиция может быть «сильной» или «слабой».

3. Отношения подчиненных и руководителя: они могут быть «хорошими» или «плохими».

Ф. Фидлер показал, что ориентированный на персонал или на задачу стиль руководства в разной степени эффективен для разных управленческих ситуаций. Авторитарный, ориентированный на задачу, стиль руководства хорош в экстремальных ситуациях (очень благоприятных — хорошие отношения, структурированные задачи, сильная позиция, или очень неблагоприятных — плохие отношения, неструктурированные задачи, сла-

бая позиция).

В модели руководства «путь — цель» используются две группы ситуативных переменных.

1. Характеристики персонала (потребности, способности, опыт, чувство собственной значимости, локус контроля).

2. Характеристики внешней среды (структура задач, формальная система власти, рабочие группы).

В качестве показателя результативности стиля используется удовлетворенность сотрудников работой, достижениями, руководителем.

Наконец, в модели П. Херси и К. Бланшара в качестве ситуативной переменной принимается уровень зрелости подчиненных, включающий уровень мотивации и готовность к решению задачи (квалификация, опыт). Поскольку зрелость определяется по отношению к каждому классу задач, задача как таковая входит в определение уровня зрелости сотрудников.

В качестве стилевой характеристики выбирается опять-таки ориентация на задачу или человеческий фактор. Ориентация на задачу связана преимущественно с акцентированием структурных компонентов деятельности менеджера. При низком уровне зрелости эффективным признается стиль, ориентированный на задачу, при среднем уровне предпочтителен высокий уровень ориентации и на задачу, и на персонал. При высоком уровне зрелости эффективной оказывается низкая ориентация и на персонал, и на задачу.

Таким образом, принятие решений в управленческой ситуации зависит как от характеристик самой проблемы (степени ее структуризованности), так и от характеристик персонала, который должен участвовать в поиске или реализации решений сформулированных менеджером задач. Менеджер в зависимости от задачи и особенностей подчиненных должен применять различные стили руководства. В принципе идеальным вариантом поведения менеджера является гибкий стиль: к каждой задаче и к каж-

дому сотруднику должен быть подобран соответствующий стиль руководства.

Двуединство процесса принятия решений наглядно иллюстрируется вопросами на которые должен ответить менеджер, диагностируя управленческую ситуацию и стремясь к экономному процессу принятия решения (модель Врума—Йеттона):

1. Рациональнее ли данное решение, чем другие?
2. Обладаю ли я достаточной информацией, чтобы найти качественное решение?
3. Проблема структурирована?
4. Значимо ли для эффективного своего осуществления принятие моего решения подчиненными (доверие к нему)?
5. Если я предложу решение подчиненным, будет ли оно ими правильно воспринято?
6. Разделяют ли подчиненные организационные цели, к которым ведет решение проблемы?
7. Не приведет ли предпочитаемое мною решение к конфликтам между сотрудниками?

Вопросы 1-3 направлены на оценку проблемы (концептуальный компонент), а вопросы 4-7 — на оценку персонала.

В зависимости от ответов на эти вопросы выбирается один из авторитарных (А), консультативных (К) или групповых (Г) стилей руководства:

- А 1. Авторитарное решение без обсуждения с сотрудниками.
- А 2. Авторитарное решение с запросом информации от сотрудников без объяснения, для чего это нужно.
- К 1. Консультативное решение с учетом советов по решению проблемы от всей группы.
- Г 1. Групповое решение при индивидуальной проблеме: менеджер

обсуждает проблему с сотрудником и принимает решение, с которым согласны оба.

Г2. Групповое решение при групповой проблеме: поиск решения всей группой, при этом менеджер не навязывает свое решение, а принимает решение, поддержанное всей группой.

4.3. Профессионально важные качества менеджера

4.3.1. Личности и деятельность менеджера

Человек становится профессионалом, полноценным субъектом предметной деятельности не сразу: «движение в профессию» — часто длительный и тернистый путь. С содержательной точки зрения эта линия развития основана прежде всего на овладении человеком способами и средствами действий, представленными в совокупном человеческом опыте, культуре, формировании знаний, умений и навыков. Таким образом, развитие человека как субъекта индивидуальной предмет деятельности связано в своем исходном пункте с процессом присвоения индивидуумом неиндивидуального социального опыта, т. е. усвоением способов действий, принадлежащих первоначально другим людям, переводом образцов действий из внешнего во внутренний план психической деятельности. В процессе такого развития складываются основные операционные механизмы психики.

Овладение разнообразными способами действий приводит, в свою очередь, к обобщению психической деятельности, посредством которой предметные действия и деятельность регулируются. Система закрепленных в индивидууме видов и способов обобщенной психической деятельности — это способности человека. Чем выше уровень развития способностей, тем выше темп освоения разнообразием способов действий и результативность деятельности, т. е. инструментальная «вооруженность» лично-

сти.

Освоенные способы действий включаются затем в индивидуальную предметную деятельность, и далее субъект приобретает возможность накапливать индивидуальный опыт, на основе этих способов он вырабатывает новые способы и приемы деятельности. В данном смысле субъект деятельности становится одновременно субъектом познания и сознания как «со-знания», в содержании которого связаны воедино «чувственная ткань» сознания (ощущения, образы, движения, действия) и речемыслительные элементы — значения и возникающие в связи с ними смыслы.

Однако психические процессы, лежащие в основе деятельности, не имеют самостоятельной линии развития. Необходимо выделить некое начало, которое векторизует психическое развитие человека, определяет тенденции этого развития. Психические качества формируются в деятельности, но сама деятельность этими качествами не обладает, они принадлежат субъекту.

Когда мы пытаемся постичь деятельность субъекта не со стороны способов ее осуществления, а с точки зрения того, что определяет для человека саму необходимость деятельности и ее освоения, ее ценность, направленность и цели, деятельность выступает как реализация определенного отношения человека к миру (включающему его самого), т. е. человек в совокупности его отношений и взаимосвязей с окружающим миром рассматривается как личность.

Чтобы понять человека в многообразии его отношений к окружающему миру и самому себе, чтобы найти истоки и понять направленность его активности, необходимо определить место, позицию, которую он занимает в мире. Подход к человеку как личности связан прежде всего со взглядом на человека как единицу общества (общественный индивид), определяемую ее местом в социальной структуре.

Исходным моментом в психологическом рассмотрении менеджера

как личности является своеобразие его социального статуса, способа включения в систему социальных отношений, организацию как социальный институт. Заняв определенную ячейку в обществе, человек (менеджер, рабочий, учащийся, учитель, врач и т.д. выполняет не только предметную деятельность, но и целый комплекс ролей по отношению к другим людям, он сталкивается со стороны людей с социальными ожиданиями относительно способов своего поведения (нормами) и социальной оценкой значимости поведения (ценностями), т. е. его поведение со стороны общества и окружающих людей нормативно регулируется, и в этом смысле человек является объектом социальных отношений.

Усваивая во взаимодействии с окружающими людьми нормы и ценности, человек социализируется, постепенно превращается из объекта социального регулирования в субъект регуляции собственного социального поведения, из объекта социального поведения и отношений — в их субъект.

Закрепление индивидуальных норм и ценностей, формирование определенного отношения к окружающему миру означает, что у человека появляется своя, внутренняя мерка для оценки своего поведения и поведения других людей. Человек, который четко определился в ценностях и границах своего поведения, в меньшей степени зависит от ситуативных мнений и оценок окружающих, самостоятельно выбирает ценностно допустимые цели и соответствующие нормам способы поведения, становится социально зрелой, самостоятельной личностью.

Из этого следует, что основным механизмом развития личности является переход внешних отношений личности во внутренние, преобразование объекта социальных отношений в их субъект.

Включение человека в социальный мир основано на понимании и освоении системы существующих в этом мире субъект-объектных отношений. Субъективные, психологические отношения человека к окружающему

миру составляют его основное содержание как личности.

Однако существование личности в социальном «внешнем» мире — это прежде всего его деятельность. В деятельности личность формируется, выражается и осуществляется. Когда мы рассматриваем деятельность со стороны того, какие именно отношения, мотивы личности реализуются в его деятельности, мы говорим о направленности личности, о том, чего человек хочет, к чему он стремится. Когда мы рассматриваем деятельность со стороны способов реализации отношений личности, то говорим о способностях личности, о том, что человек может.

Тем не менее, в жизни часто бывает так, что человек хочет одного, способен совсем к другому, а занимается под влиянием жизненной ситуации чем-то третьим. Такой человек «плывет по течению» жизни, и мы называем его «бесхарактерным». Он может прожить жизнь, не оставив следа, не совершив ни одного поступка, не сделав добра ни себе, ни другим людям. Устремления и способности такого человека остаются нереализованными: он не реализуется как личность. Иногда жизненная ситуация благоприятна, и у человека есть возможность заниматься тем, к чему он способен и к чему он одновременно страстно стремится. Можно вспомнить великого композитора Россини: он писал свои музыкальные сочинения лежа, и когда ронял листки партитуры на пол, то, чтобы не нагибаться за упавшими листами, писал их заново. Счастливое соединение ситуации, способностей и направленности означает иногда возможность прожить свою жизнь легко и радостно, «в полете».

Однако в жизни не всегда получается заниматься только тем, что привлекательно и легко дается. Приходится преодолевать усталость, сомнения, болезни, сопротивление других людей, идти к цели не самыми прямыми путями. Для этого нужна воля. Когда стремления и способности человека соответствуют друг другу и скреплены железным каркасом воли, мы говорим, что у человека есть характер. Такой человек неуклонно доби-

вается своих целей, реализует свои устремления и способности, реально существует как личность.

Таким образом, структура личности в ее отношениях и взаимодействии с миром включает в себя направленность (то, чего человек хочет), способности (то, что человек может) и характер (то, чем человек реально стал). Характер определяется как психический склад личности, выраженный в ее направленности и воле (Я. Д. Левитов).

Менеджер включается в предметную деятельность организации как специалист, обладающий квалификацией (знания, умения, навыки) и способностями какой-то предметной области (отрасль производства, сфера услуг, финансы и т.п.). Поскольку управление как особая сфера деятельности менеджера все больше инструментализируется и алгоритмизуется, можно также говорить о способностях и квалификации и в отношении структурных компонентов управленческой деятельности. Общей основой развития менеджера как специалиста и как компетентного управленца являются интеллектуальные качества.

Включение менеджера в организацию как социальный институт означает, что ему делегируется право направлять действия других людей за счет своего рода «отчуждения» этого права у подчиненных. Чтобы направлять действия других людей, нужно в качестве исходного момента иметь четкую собственную направленность, «вектор» деятельности и волю эту направленность реализовать, невзирая на помехи и противодействия. Поэтому основой включения менеджера в организацию как социальный институт становятся мотивационно-волевые качества. Наконец, включение менеджера в организацию как систему интерперсональных отношений предполагает эффективное руководство людьми, умение общаться и эффективно строить отношения, т. е. коммуникативные качества.

Таким образом, рассматривая на макроуровне три основные сферы деятельности менеджера, можно выделить три основные группы профес-

сионально важных качеств: мотивационно-волевые, интеллектуальные, коммуникативные.

Характерологические свойства являются основой синтеза этих разноаспектных качеств, влияя на формирование актуальных конкретных мотивов (мотивационные свойства личности — по Е. П. Ильину) или поведенчески интегрируя развитие способностей (превращая ярко выраженные способности в черты характера, задавая профессионально специфичное поведение вне профессиональной сферы — по К. К. Платонову; пример — профессионально специфичное общение медика с другими людьми и в бытовой обстановке).

В данном случае речь идет о профессионально важных качествах менеджера вообще, а не менеджера в конкретной организации. Понятно, что влияние этих абстрактно выделенных качеств на успех его деятельности в конкретной организации зависит от особенностей этой организации, «модерирующих» эффекты профессионально важных качеств. Существующие в литературе весьма разнообразные и часто противоречивые указания на различные профессионально важные качества как «предикторы» успеха менеджерской деятельности можно рассматривать как «инвентарь» потенциально важных качеств, естественный отбор которых определяется характеристиками конкретной организации.

Очень по-разному описывается в литературе и содержание профессионально важных качеств. По существу, профессионально важные качества описываются на трех различных уровнях:

1) на уровне задач деятельности менеджера: указывается, в каких классах задач менеджер непременно должен быть успешным, например в планировании, разрешении конфликтов и т. п.;

2) на поведенческом уровне: описываются паттерны успешного поведения менеджера, например «умеет слушать», «тактичный»;

3) на уровне свойств личности (мотивационные, характерологиче-

ские, интеллектуальные свойства).

Рассмотрим основные группы профессионально важных качеств менеджера.

Мотивационно-волевые качества. К ним относится, прежде всего, мотивация достижения. Д. Мак-Клелланд связывал мотивацию достижения и хозяйственное процветание отдельных фирм и предприятий и целых культур и эпох. Основа этой точки зрения — гипотеза М. Вебера о влиянии протестантской этики на дух и образ мыслей, характерных для капитализма. Протестантская этика подчеркивает ответственность человека за свои действия, причем прибыль от этих действий оказывается ценностным измерителем божественной избранности человека. Личности с высокой мотивацией достижения стремятся к предпринимательской деятельности и в рамках рациональной деятельности являются основной движущей силой капиталистического общества.

Д. Мак-Клелланд провел культурно-исторические исследования, в которых прямо сопоставлял культурную ценность мотивации достижения и хозяйственное процветание страны. Анализ британских литературных источников (драмы, сообщения о морских путешествиях, уличные баллады и т. п.) за период от 1500 г. до начала индустриальной революции 1850 г. позволил косвенно подтвердить эту гипотезу.

Существуют и прямые эмпирические подтверждения связи эффективности деятельности менеджера и мотивации достижения. Например, выяснено, что руководители фирм с темпами профессионального роста выше среднего отличаются высокой мотивацией достижения и низкой мотивацией присоединения. Исследованием, проведенным среди руководителей крупны текстильных предприятий, обнаружено, что предиктором успешности менеджера является комбинация высоко выраженного мотива достижения и мотива власти при низком уровне мотивации присоединения.

Исследование руководства как частного интерактивного процесса осуществления социального влияния показало, что мотивация руководства есть комбинация сильного мотива власти и незначительного мотива присоединения. Низкая мотивация присоединения объясняется тем, что руководителя при трудных решениях не должны отвлекать мысли о том, насколько эти решения понравятся окружающим. Мотивация достижения не столь существенна для руководства, так как для руководства важно влияние на других людей, а не испытание собственных способностей. Впрочем, есть и другие данные: предиктором успешности руководства является мотивация достижений плюс мотивация присоединения.

Разночтения в результатах исследований связаны с тем, что исследовались различные популяции менеджеров, и, соответственно, влияние мотивационных факторов модерировалось особенностями организаций и деятельности менеджеров.

Деятельность менеджера протекает в условиях значительных психических нагрузок и стресса. Поэтому устойчивость к стрессу рассматривается как важное качество менеджера. В работах И. Бренгельмана сформулирована гипотеза устойчивости к стрессу: инициативное, ориентированное на результат (успех) и эффективное поведение редуцирует стресс (стрессоры и реакции), а неэффективное поведение (беспомощность, ошибки и т. п.) повышают стресс, причем эффективное и неэффективное поведение не являются полюсами одной и той же шкалы (не биполярны друг другу), так как представляют собой смеси разных паттернов поведения, чувств и когниций.

Эмпирические исследования позволили выделить три фактора третьего уровня, десять факторов второго уровня и пятьдесят первичных факторов преодоления стресса или склонности к стрессу.

Третичный фактор «ориентация на результат» (эффективное поведение) включает в себя вторичные факторы:

- стремление к успеху (ориентация на достижения, стремление обладать, решительность, доверие к себе);
- осторожность (добросовестность, внимание, точность, признание со стороны окружающих);
- самоопределение (свобода, самоопределение, открытость);
- социальную компетентность (контактность, разговорчивость, общительность, готовность к обсуждению, сила убеждения, привлекательность, обаяние, дружественное отношение к организации, уверенная манера держать себя);
- контроль гнева (спокойствие, самообладание, готовность к разрешению конфликтов, низкий уровень раздражительности).

Третичный фактор «стресс» включает в себя:

- стресс-реакции (утренняя усталость, нарушения сна, невозможность отключиться, мускульное напряжение, психическая напряженность, психически обусловленные затруднения, жалобы, изнуренность, перегрузки, ограничение продуктивности, низко выраженная способность расслабляться);
- негативную оценку жизни (пессимизм, соответственно низкий уровень оптимизма, горе и заботы, разочарование).

В третичный фактор «резервированность, задержки, некомпетентность» вошли следующие переменные:

- социальный дезинтерес;
- социальная некомпетентность (недостаточная сила убеждения, заторможенность речи, недостаточная красноречивость, неуверенность в беседе, молчаливость, робость, испытанное на себе непризнание со стороны других);
- сдерживание эмоций (личностная закрытость, защита, сдерживание эмоций, вытеснение).

Интеллектуальные качества. Основные средства измерения интеллектуальных качеств — тесты на интеллект, основанные на психометрической концепции интеллекта как общей способности, и тесты, предназначенные для диагностики отдельных функций (тесты достижений).

Существует несколько объяснений феномена недостаточно высокой прогностичности данных диагностики интеллекта.

Во-первых, психометрический интеллект выражает присущую определенной культуре норму успеха решения определенных классов задач, освоения определенных классов операций. Именно поэтому психометрический интеллект гораздо выше коррелирует со школьной и академической успешностью, связанной с освоением культуральных, нормативных моделей интеллектуальной деятельности.

Поскольку менеджерская деятельность достаточно сложна, многообразна и многоаспектна, ее операциональный состав плохо изучен и не охватывается современными психометрическими моделями интеллекта. Концептуальный уровень деятельности менеджера (его описание дано выше) по существу в большей мере связан с креативностью, чем с уровнем психометрического интеллекта. Согласно гипотезе Е. Торрранса при IQ ниже 115-120 баллов креативность и интеллект сливаются в один фактор, при IQ выше 120 баллов креативность и интеллект становятся независимыми факторами. Таким образом, уровень психометрического интеллекта является пороговым фактором: при низком уровне интеллекта снижаются результативность менеджера в нестандартных ситуациях и эффективность работы в изменяющихся условиях (нерестриктивные ситуации, изменения в деятельности как следствие карьерных продвижений). В то же время высокий уровень психометрического интеллекта сам по себе не гарантирует высоких результатов деятельности менеджера.

Концептуальный уровень работы менеджера, связанный с творческим решением сложных задач, зависит в большей степени от когнитивной

простоты — сложности как интеллектуальной характеристики, включающей склонность к риску, когнитивную сложность (характеристика когнитивного стиля, выявляемая на основе исследования системы личностных конструкторов менеджера) с отрицательным знаком — догматизм (узость и ригидность мышления). Установлена связь показателей когнитивной простоты — сложности и эффективности деятельности менеджера в сложных ситуациях.

Во-вторых, существует объяснение этого феномена на основе концепции когнитивных ресурсов Ф. Фидлера. В соответствии с этой концепцией интеллект и знания менеджера являются когнитивными ресурсами, использование которых зависит от характера управленческой ситуации (например, наличия или отсутствия поддержки и понимания со стороны подчиненных). В случае отсутствия поддержки со стороны подчиненных основное внимание руководителя переключается с решения организационных проблем на коммуникацию с подчиненными. С точки зрения Ф. Фидлера прямая связь между интеллектом и успешностью должна обнаруживаться при директивном стиле руководства и отсутствии организационного стресса (руководитель не обременен проблемами взаимодействия с подчиненными). Таким образом, интеллект выступает или не выступает в качестве фактора успешности менеджера в зависимости от того, какие ресурсы менеджера — интеллектуальные или коммуникативные — включены в его деятельность.

Коммуникативные качества. Коммуникативные ресурсы менеджера проявляются, прежде всего, в присущем ему стиле руководства. Предпочитаемый стиль руководства, в свою очередь, в немалой степени связан с представлениями руководителя о том, кто есть его подчиненный.

Существуют различные типологии руководителей, построенные на основании различий в их представлениях о личности человека в организации (имплицитные теории личности подчиненного, формирующиеся у ру-

ководителя в ходе его управленческой карьеры).

Хорошо известны типологическая модель Д. МакГрегора (X- и Y-концепции руководителя), а также типология, включающая три класса представлений:

- ◆ человек как пассивный инструмент и объект руководства;
- ◆ человек как индивидуум со своими собственными интересами, нуждающийся в мотивировании, партнерстве и помощи в разрешении конфликтов;
- ◆ человек как полноправный участник процессов управления, т. е. процессов принятия решений, планирования и инноваций.

Существуют и многокомпонентные типологии, например 12-компонентная типология.

«Выживание» менеджера в организации в значительной степени зависит от степени соответствия присущей ему концепции человека представлениям, закрепившимся в организационной культуре.

Предпочтение определенного стиля руководства зависит и от психологических особенностей, например экстерналы (внешний локус контроля) предпочитают директивный стиль руководства, а интерналы (внутренний локус контроля) — партиципативный стиль.

Среди прочих коммуникативных качеств выделяются особо важные для менеджерской деятельности:

1) способность к кооперации и групповой работе (рефлексия картины самого себя и своих действий, забота о развитии собственных способностей, ответственное перед самим собой выражение своих идей, интересов и чувств по отношению к окружающему миру, помощь и поддержка окружающих, умственная подвижность и открытость новым идеям, готовность экспериментировать и учиться, общая позитивная установка к групповой работе);

2) поведенческие ориентации при разрешении конфликтных ситуа-

ций;

3) социальная компетентность при реализации своих целей в ситуации конкуренции с партнером по интеракции.

Существенное значение имеют для деятельности менеджера и общие коммуникативные качества, которые в дифференциальной психологии коммуникации делят на четыре группы:

- 1) качества, связанные с организацией содержания коммуникации;
- 2) отношение к партнеру по коммуникации;
- 3) способ воздействия на партнера (апелляция к партнеру);
- 4) способ открытия партнеру самого себя.

В зависимости от выраженности различных коммуникативных качеств Шульц фон Тун выделяет восемь основных стилей коммуникации.

1. Нуждающийся — зависимый стиль.
2. Стиль помощи «сверху».
3. Стиль самопожертвования ради помощи другим.
4. Агрессивно-обесценивающий стиль.
5. Доказывающий себе самому стиль.
6. Определяюще-контролирующий стиль.
7. Дистанцирующийся стиль.
8. Откровенно-драматизирующий стиль.

Наконец, прямое отношение к коммуникативной успешности имеет такая характерологическая особенность, как экстраверсия — интроверсия.

Эмпирические исследования показывают, что среди личностных факторов, входящих в тесте 16-PF(Кеттелл) во вторичный фактор «экстраверсия — интроверсия», с успешностью деятельности менеджера позитивно связаны: шизотимия-циклотимия, доминантность, F (беспечность), Н (устойчивость к стрессу, смелость), в то время как фактор Q2 (социабельность), ориентированный к полюсу интроверсии, имеет средние значения.

4.3.2. Каталог должностных требований

Для решения задачи отбора менеджеров необходимо сначала четко сформулировать требования к ним, затем диагностировать степень выраженности у каждого конкретного кандидата соответствующих качеств и, наконец, сопоставив одно с другим, вынести оценку пригодности. Поэтому исходным моментом в отборе менеджеров является диагностика организации на предмет формулирования требований к кандидатам на менеджерские должности.

Диагностика организации может проводиться на трех, уже рассмотренных выше, уровнях: макроуровне, мезоуровне и микроуровне. Соответственно можно выделить три больших класса требований к менеджеру: квалификационные, организационные и функциональные.

Квалификационные требования. Профессионально важные качества выше были рассмотрены на макроуровне с точки зрения самых общих требований основных сфер деятельности менеджера. По существу, в данном случае речь идет о том, каков потенциал менеджера в трех основных областях его деятельности: организации как социальном институте, как сфере межличностных интеракций и как системе совместной предметной деятельности. Реализованный потенциал менеджера выражается, прежде всего, в его квалификации в указанных трех областях. Таким образом, диагностика организации на макроуровне должна быть направлена на выяснение двух обстоятельств: каков должен быть стартовый уровень квалификации менеджера и насколько и как быстро должен этот стартовый уровень изменяться. Характер и темпы требуемого изменения квалификации определяются динамикой изменений в организации (организационное развитие, темпы изменения организационных задач, структуры и технологии), а также динамикой карьеры, возможной и допустимой в организации (возможности, условия и характерные для организации темпы продвижения по

вертикали, горизонтальных перемещений, усложнения профессиональных задач). В этом смысле организация предстает перед нами как поле возможностей развития кандидата в менеджеры и продолжения основных линий его карьеры в предшествующих организациях. Потенциал развития менеджера в общем случае зависит от таких его индивидуальных особенностей, как уровень креативности и интеллекта, мотивация достижений, социальная компетентность и доверие к себе.

Обычно в число квалификационных требований включаются такие косвенные показатели квалификации, как уровень профессиональной подготовки (продолжительность и качество обучения), опыт работы, имеющий прямое отношение к должности, стаж работы на управленческих должностях, стаж работы в организации и т. д.

По существу, эти требования являются требованиями к стадии карьерного цикла, на которой должен находиться менеджер: в зависимости от должностной позиции и специфики деятельности может требоваться менеджер в начале карьерного цикла (завершение профессиональной подготовки, вхождение в профессию, минимальный практический опыт, минимальная социализация в организации), или в середине карьерного цикла (различные виды повышения квалификации, значительный практический опыт, значительный социальный опыт в связи с достаточно длительным пребыванием в организации или различных организациях, управленческий опыт), или во второй половине карьерного цикла (очень большой практический и социальный опыт).

На макроуровне анализа управленческой деятельности можно выделить три основные линии карьеры менеджера в организации.

- Первая линия карьеры связана с позицией менеджера в организации как социальном институте и собственно управленческими компонентами деятельности: управлением подразделением или организацией в целом. Развитие менеджера в этом плане можно описать как «дви-

жение вверх в организации», и проявляется оно, прежде всего, в перемещениях в иерархии системы управления. Поведенческие проявления в этом плане определяются прежде всего степенью выраженности обеспечивающих их волевых и мотивационных качеств.

- Вторая линия карьеры — успех в руководстве людьми (персоналом) как характерном для менеджера способе включения менеджера в структуру интерперсональных отношений в организации. В этом смысле можно говорить об уровне неформального влияния менеджера, о его «движении внутрь организации». Соответственно, поведенческие проявления этой линии карьеры обеспечены, прежде всего, сочетанием коммуникативных качеств.
- Третья линия карьеры — развитие менеджера как специалиста в некоторой предметной области — характеризует способ и степень его участия в обеспечении решения конкретных профессионально специфичных предметных проблем. Развитие менеджера в этом плане является «движением в профессию» и определяется уровнем интеллектуальных качеств.

Квалификационные требования могут быть связаны не только с карьерным циклом, но и с характером должностной позиции, т. е. с тем, какие элементы управленческого цикла (и области функций менеджера) имеют большее значение и требуют большего объема уже сформированных знаний, умений и навыков менеджера. В этом плане выделяют концептуальную квалификацию (системный анализ проблем организации), методическую управленческую квалификацию (владение технологией управления: техникой принятия решений планирования и контроля), профессиональную квалификацию (знания в предметной области соответственно характеру деятельности: инженерные, экономические и т. д.), коммуникативную квалификацию (опыт руководства людьми, опыт в сфере межличностных отношений).

Организационные требования. Организационные требования определяются прежде всего типом и стадией развития организации и соответствующим типом способом включения индивидуума в организационную деятельность.

На мезоуровне анализируются особенности организационных требований к менеджеру.

- На уровне организационных целей предметом анализа являются миссия, цели, стратегия развития и изменений в организации и в связи с этим — планируемые результаты деятельности, характер и возможность изменения требований к менеджерскому персоналу. По существу, анализ такого рода позволяет сформулировать требования к концептуальной работе менеджера.
- На уровне организационной структуры предметом анализа являются специализация (степень дифференциации и разделения труда в организации), стандартизация (степень регламентации решения рутинных задач), централизация (степень концентрации власти и прав принятия решений на высших уровнях системы управления) и формализация (уровень документирования процессов управления). Особое внимание уделяется технике руководства, принятой в организации как основе требований к стилю руководства.
- На уровне системы контроля оценивается степень контролируемости в организации действий и результатов, быстрая или отставленная обратная связь по отношению к деятельности сотрудников. Чем ниже уровень контроля и выше свобода действий сотрудников, тем выше требования к их лояльности организации.

На мезоуровне анализируется также организационная культура, т. е. существующие в организации, но неписанные требования к поведению и результативности работы менеджера. Наиболее часто при этом используется метод репертуарных решеток (Дж. Келли) или приемы культурологическо-

го анализа (предпочитаемые в организации темы и характер обсуждения проблем, истории, легенды, мифы, анекдоты, табу традиции, ритуалы, рутинные правила поведения, символы статуса, содержание и стиль составления документов, нормы дисциплины, квалификационные стандарты и стандарты качества результатов). Наконец, предметом анализа является также производственный климат.

Мезоуровень анализа позволяет описать организационную ситуацию в целом, например, уровень рестриктивности — свободы действий, определить тип организации и сформулировать требования к организационному поведению, определяющие успешность включения менеджера в организацию, его «выживания» в организации.

Примеры типов организаций:

- ◆ инструменталистская — фирма по торговле недвижимостью (основной персонал — агенты, работающие на условиях комиссионной оплаты, часто — совместители);
- ◆ бюрократическая — муниципальные организации, бывшие государственные предприятия, обюрократизировавшиеся крупные коммерческие структуры;
- ◆ профессионалистская — юридическая фирма;
- ◆ организационно-политическая — фирма, в которой работа с персоналом основана на привлечении сотрудников к принятию решений и «участию».

Функциональные требования. Эти требования выделяются на микроуровне анализа управленческой деятельности (уровень конкретной должностной позиции) и содержат описание ключевых задач, функций и соответствующих им черт поведения и личности как требований к менеджеру. Описание функций менеджера показывает, как менеджер включается в управленческий цикл организации.

Анализ деятельности при этом проводится в такой последовательно-

сти: ключевые цели — задачи — функции — черты поведения — лежащие в их основе личностные особенности менеджера. Перечень и описание основных функций уже приводился выше.

Поскольку даже в организации средней величины существует большое разнообразие должностных позиций, перед началом анализа необходимо построить таксономию позиций, т. е. разделить их на однородные с точки зрения характера деятельности группы. Классификация позиций строится по двум основаниям:

- ◆ исходя из уровня организационных целей и задач, соответствующих определенной должностной позиции,
- ◆ с учетом предметного содержания деятельности менеджера.

Традиционно выделяются три целевых уровня:

- 1) высшее звено управления (уровень стратегических целей организации);
- 2) среднее звено (цели тактического характера);
- 3) низшее звено (исполнительские цели).

С точки зрения предметного содержания выделяются группы позиций, связанных преимущественно с управлением научно-техническими разработками, производством, маркетингом, рекламой и сбытом, финансами, персоналом, а также штабные и линейные.

Таким образом, таксономия позиций строится на основании организационного анализа на мезоуровне.

Главными методическими инструментами для анализа деятельности менеджера в конкретной должностной позиции (группе позиций) являются интервью, опросники и наблюдение.

Основным материалом для составления перечня требований служат результаты интервью, использование опросников и наблюдения за менеджерами, имеющими опыт работы в организации.

В качестве примера ориентировочной основы для наблюдения мож-

но привести «систему наблюдения поведения лидера» (leader observation system), включающую в себя следующие характеристики должностной позиции:

- планирование — координация;
- работа с персоналом;
- образование;
- принятие решений — решение проблем;
- обработка документов;
- обмен рутинной информацией;
- надзор — контроль;
- мотивирование;
- дисциплинирование;
- интеграция с вновь приходящими в организацию людьми (обеспечение их адаптации и т. д.);
- разрешение конфликтов;
- социализация (общая и социализация в организации).

Для анализа деятельности менеджера могут использоваться и опросники. Широко известен опросник профессиональных менеджерских позиций Мак-Кормика (professional managerial position questionnaire). В основу его положена другая система описания должностных позиций, включающая в себя три группы характеристик:

1. Функциональное описание деятельности: планирование, переработка информации, интерперсональные отношения и т. д.

2. Квалификационные требования: образование, профессиональный опыт, особые личностные свойства и т. д.

3. Дополнительные требования: число сотрудников, ответственность за фактическое положение дел, виды служебных отношений, организация рабочего времени и т. д.

Требования должностной позиции могут быть сформулированы и на основании интервью с менеджерами. Из техник такого интервью очень популярен широко используемый и в настоящее время метод «критических инцидентов» (critical incident technique). На первом шаге интервью опытные менеджеры описывают инциденты или события как примеры успешной или неуспешной деятельности менеджера в анализируемой позиции. Обычно число описанных инцидентов превышает сто. Второй шаг интервью — описание поведения менеджера в рамках каждого из событий. Далее полученные описания систематизируются на уровнях областей задач и адекватных им черт успешного поведения менеджера. Полученные систематизированные черты поведения интерпретируются как требования Должностной позиции.

4.3.3. Требования к личности менеджера

Профессиональная управленческая деятельность имеет давнюю историю и глубокие традиции, отражающие специфические требования к личности менеджера. Массовый характер профессии и ее традиционная значимость наряду с усиливающейся тенденцией к возрастанию зависимости жизнеспособности организаций от эффективности управления побуждают к уточнению и систематизации представлений о том, каким должен быть профессиональный менеджер.

Структура анализируемого в данной главе материала определяется положениями концепции психологического обеспечения профессиональной деятельности (Г. С. Никифоров, 1991), согласно которой процесс профессионализации включает в себя разрешение органично взаимосвязанных, распределенных во времени и последовательно сменяющих друг друга психологических проблем, в частности профессионального самоопреде-

ления и отбора («вход» в профессию), а также профессиональной подготовки и повышения квалификации. Профессиональный отбор проводится по определенным критериям, которые основываются на принятых в культуре, отрасли, конкретной организации представлениях о личности менеджера.

Общим для всех существующих подходов к определению нормативной модели эффективного руководителя является стремление обнаружить закономерные отличия эффективного менеджера от неэффективного. Различия между подходами определяются представлениями о том, где следует искать эти отличия: в способностях, чертах характера, стиле руководства, особенностях мотивационной сферы или в предыдущем опыте. Множество существующих подходов можно объединить в три основные группы: функциональный, личностный и ситуационный.

1. Функциональный подход.

Здесь основным для выработки требований к эффективному менеджеру является определение его функций. При этом базой для выделения функций, под которыми понимается совокупность однородных задач, решение которых необходимо для обеспечения нормальной жизнедеятельности системы (А. А. Свенцицкий, 1986), выступает структура деятельности менеджера. Известные теоретики менеджмента П. Дракер и В. Ньюмен разделяют все множество функций руководителя на технические функции и функции управления людьми. В. Ф. Рубахин и А. В. Филиппов выделяют общие (определение целей и основных направлений деятельности организации) и специальные (планово-экономические, кадровые, технологические) функции. Как правило, развернутые перечни функций не имеют принципиальных различий между собой. К немногочисленным исключениям относятся взгляды, утверждающие многофункциональный характер деятельности менеджера. В большинстве случаев функциональные характеристики деятельности менеджеров связаны с осознанием и формулиро-

ванием миссии организации, остановкой целей и их последующей конкретизацией в задачах, управлением ресурсами, необходимыми для достижения целей, контролем процессов во внешней и внутренней среде организации.

Обобщая перечни функций руководителя, выделяемые в работах А. Файоля, И.П. Волкова, Е. С. Кузьмина, Ю. Н. Емельянова, Г. Кунца, С. О. Доннела и многих других, можно назвать 12 функций менеджера, отражающих структуру и специфику его профессиональной деятельности:

1) познания - познание человека, группы, организации, ее внутренней и внешней среды, актуальной ситуации управления;

2) прогноза - определение основных направлений и динамики развития управляемых переменных;

3) проектирования - определение миссии, целей и задач организации, программирование и планирование деятельности;

4) коммуникативно-информационную - формирование, структурирование и сохранение коммуникационных сетей, сбор, преобразование и направление в коммуникационные сети необходимой для управления информации;

5) мотивации - рациональное воздействие на совокупность внешних и внутренних условий, вызывающих активность и определяющих направленность деятельности субъекта и объекта управления;

6) руководства — принятие ответственности за предлагаемые решения и их последствия на основе нормативных актов либо внутриорганизационных соглашений;

7) организации - реализация целей и задач управления;

8) обучения — передача необходимых знаний, навыков и умений персоналу организации;

9) развития — целесообразное изменение психологических переменных личности и группы;

10) оценки — формирование и применение норм и стандартов деятельности;

11) контроля — отражение соответствия актуального состояния организации целям управления;

12) коррекции — внесение необходимых изменений в цели и программу управления.

Многофункциональность деятельности менеджера показывает ее сложность и специфику и требует учета при организации профессионального отбора. Другими словами, при проведении процедур профессионального отбора руководителей с позиций функционального подхода оценивается готовность претендентов эффективно выполнить именно те функции, которые являются характерными для предполагаемой должности.

2. Личностный подход.

Данный подход основывается на допущении, что эффективная управленческая деятельность связана с обладанием менеджером некоторым конечным множеством личностных черт, которые, например, с точки зрения сторонников биологизаторских концепций могут быть заданы генетически. Личностный подход является наиболее разработанным и располагает значительным количеством эмпирических данных о связи между теми или иными личностными особенностями и эффективностью управления, руководства и лидерства. Известны многочисленные попытки установить зависимость эффективности управления от выраженности отдельных личностных особенностей или их ансамбля, стиля управленческой деятельности и стандартов поведения.

Ряд исследований направлен на установление связи между эффективностью деятельности руководителя и его интеллектуальными показателями. При этом большинство исследователей исходят из понимания интеллекта как совокупности всех познавательных функций человека. Хрестоматийный пример этого — исследования, проведенные в 1960-х гг. в

США, по результатам которых была установлена зависимость между интеллектуальными показателями и эффективностью руководства. Эти результаты хорошо согласуются и с полученными нами данными, в соответствии с которыми интеллектуальные показатели успешных руководителей обычно незначительно превышают популяционные стандарты. Иными словами, существуют основания полагать, что эффективный руководитель обладает интеллектуальными показателями, группирующимися, как правило, около средних значений. Кроме того, зафиксирована зависимость между эффективностью управления и такими интеллектуальными характеристиками, как гибкость мышления, способность быстро и точно решать разнородные познавательные задачи.

В целом ряде работ указывается на необходимость обладания эффективным менеджером развитыми творческими способностями (Р. Эванс, П. Рассел, 1989). Также установлены взаимосвязи между эффективностью руководства и коммуникативными характеристиками — общительностью, уровнем эмпатии. Значительное внимание уделяется и возможностям менеджера по самоуправлению (стремление к достижениям, склонность к риску, способность длительное время находиться в ситуации неопределенности, стрессоустойчивость, ответственность) (Р. Л. Кричевский, 1993). По результатам многих исследований утверждается существование зависимости между успешностью менеджера и ансамблем его личностных свойств. Так, Р. Стогдилл пишет о взаимосвязи эффективного руководства с интеллигентностью, образованностью, надежностью, ответственностью, участием в общественной жизни и социально-экономическим статусом. С точки зрения Г. Кунца и С. О. Доннела, успешный руководитель должен обладать выраженными умственными способностями, в том числе способностью к логическому анализу, иметь желание руководить, быть общительным и честным.

Любопытны результаты крупных исследовательских проектов, на-

правленных на установление качеств успешного руководителя. Так, в Институте прикладных исследований (США) в течение 10 лет проводилось изучение служебных карьер 1500 менеджеров, по итогам которого были выделены следующие наиболее профессионально значимые качества:

- ◆ выраженная способность к стратегическому планированию;
- ◆ принятие оптимальных и своевременных перспективных решений о выделении и распределении работников и ресурсов;
- ◆ стремление увеличить число своих обязанностей за счет расширения масштабов деятельности или в результате перехода на работу более высокого уровня;
- ◆ умение принимать решения творчески и рационально в условиях повышенного риска;
- ◆ исключительная уверенность в собственных силах;
- ◆ стремление иметь значительные права и нести большую ответственность;
- ◆ смелое принятие решений, требующих определенных жертв;
- ◆ стремление к самообучению в контактах и общении;
- ◆ склонность к интуитивному предвидению и абстрактному анализу хода развития сложных процессов и критических ситуаций;
- ◆ отношение к работе как к главной ценности, в которую вкладываются все способности и силы;
- ◆ концентрация внимания на решении проблемы, а не на выявлении виновников, желание работать с такими подчиненными, которые не боятся риска и умеют принимать самостоятельные решения;
- ◆ собственническое отношение к реализуемым идеям и результатам их внедрения.

В более позднем исследовании, проведенном совместно Национальным научным фондом США и фирмой Muck & Co, был получен профиль эффективного предпринимателя, согласно которому успешного предпри-

нимателя характеризуют следующие особенности:

- ◆ поиск возможностей и инициативность (способность видеть и использовать новые или необычные деловые возможности, готовность действовать до того, как к этому вынудят обстоятельства);

- ◆ упорство и настойчивость (готовность к неоднократным усилиям для встречи «вызова» или преодоления препятствия, изменения стратегии достижения цели);

- ◆ риск (предпочтение ситуаций «вызова», но и взвешенность поступков, контроль результатов);

- ◆ ориентация на эффективность и качество (поиск путей делать все лучше, быстрее и дешевле, стремление к достижению совершенства);

- ◆ вовлеченность в рабочие контакты (ответственность и личные жертвы для выполнения работы);

- ◆ целеустремленность (долгосрочное видение, корректирование краткосрочных задач);

- ◆ информированность (личное участие в сборе информации о клиентах, поставщиках и конкурентах, использование в этих целях личных контактов);

- ◆ способность убеждать и устанавливать связи;

- ◆ независимость и уверенность в себе (иначе говоря, готовность полагаться лишь на себя в ситуации противостояния или в случае неуспеха, вера в свою способность выполнить трудную задачу).

Приведенные перечни качеств опираются на культуру американского менеджмента, в которой особое значение придается роли личности менеджера, подчеркиваются ценности индивидуализма.

Для японской организационной культуры, отражающей ценности конфуцианской философии и придающей большое значение корпоративности, коллективизму характерно большее внимание к качествам, способствующим воплощению именно этих ценностей. По итогам опроса прези-

дентов 41 крупной японской компании был получен перечень качеств, которые, с точки зрения опрошенных, должны быть присущи менеджерам высшего звена. Эти качества объединены в три группы

1. Концептуальные способности и стандарты поведения:

- ◆ широта взглядов, глобальный подход;
- ◆ долгосрочное предвидение и гибкость;
- ◆ энергичная инициативность и решительность, в том числе и в условиях риска;
- ◆ упорная работа и непрерывная учеба.

2. Личностные качества:

- ◆ умение четко формулировать цели и установки;
- ◆ готовность выслушивать мнения других;
- ◆ беспристрастие, бескорыстность и лояльность;
- ◆ способность полностью использовать возможности сотрудников с помощью правильной расстановки и справедливых санкций;
- ◆ личное обаяние;
- ◆ способность создавать коллектив и гармоничную атмосферу в нем.

3. Здоровье.

Данные перечни качеств могут быть дополнены результатами исследований, выполненных в европейской традиции, хотя, с нашей точки зрения, последние не имеют существенных отличий от рассмотренных выше. Несмотря на обилие исследований, проведенных в рамках личностного подхода, и значительное количество экспериментально установленных фактов, они не позволяют создать нормативную модель личности менеджера, на которой могли бы основываться корректные процедуры профессионального отбора. Основное ограничение личностного подхода заключается в абстрагировании от множества существенных факторов, оказывающих влияние на эффективность управления.

3. Ситуационный (поведенческий) подход

Прикладное значение ситуационного подхода можно проиллюстрировать точкой зрения одного из его сторонников — Ф. Фидлера: бессмысленно говорить об эффективном или неэффективном руководителе, у каждого руководителя существует тенденция к эффективному руководству в одной ситуации и к неэффективному – в другой. В связи с этим необходимы оптимизация подготовки руководителей и создание для них такого организационного окружения, в котором они будут лучше работать.

Представители поведенческого подхода, не отрицая влияния личностных особенностей руководителя на эффективность управленческой деятельности и в определенной степени обогатив представления о профессионально значимых качествах личности менеджера, обратили внимание на то, что эффективное руководство может рассматриваться как функция управляемой группы и ситуации. При этом, под ситуацией понимался комплекс объективных условий, межличностных отношений в группе, состояний объектов управления, которые в силу своей динамики требуют от успешного руководителя парадоксального проявления его особенностей. Одна ситуация может потребовать от руководителя проявления мягкости, чувствительности, другая — терпения и жесткости, предельной осторожности и совершения решительных и рискованных поступков. Ситуационный подход ставит жесткие границы для менеджеров, ориентированных на воспроизводство привычных образцов поведения, склонных к алгоритмизации, действиям по образцам. Это обстоятельство, с нашей точки зрения, представляет главную ценность ситуационного подхода, предполагающего, по сути, более реалистичное рассмотрение практической деятельности менеджера.

Исследования, выполненные в рамках ситуационного подхода, позволили выделить дополнительные факторы, влияющие на результаты деятельности менеджера. В частности, утверждается, что успешное руководство зависит от: ожиданий и потребностей руководимых лиц; структуры

группы и специфики ситуации, в которой она находится, культурной среды, в которую включена группа; истории организации, в которой осуществляется руководящая деятельность; возраста и опыта руководителя, его стажа в конкретной должности; психологического климата в группе, ее величины и уровня развития; личностных особенностей подчиненных; временных условий для принятия решений; степени соответствия данной группе стиля и особенностей личности руководителя. Для определения влияния лидера Ю. Н. Емельяновым предложено исследовать взаимодействие трех детерминант:

- 1) лидера (его личностные качества, самосознание, перцептивные возможности и ресурсы, которыми он располагает для достижения цели);
- 2) его последователей (аналогичные параметры);
- 3) ситуационного контекста, в котором происходит взаимодействие лидера и его последователей.

Ситуационный подход позволяет выделить ряд особенностей личности менеджера, которые, оставаясь его неотъемлемой характеристикой, свидетельствуют о готовности менеджера к продуктивной активности в широком диапазоне ситуаций. К таким характеристикам, в частности, можно отнести способность к гибкому изменению стиля руководства, устойчивость к неопределенности, отсутствие жестких стереотипов.

Влияние всех выше представленных подходов к формированию требований к личности менеджера просматривается в утилитарных моделях, принятых в различных управленческих культурах, где в содержании требований к характеристикам менеджера отражаются функциональная структура его деятельности, требования к личностным особенностям, стилю руководства и диапазон специфических для профессиональной среды ситуаций. Таким образом, можно заключить, что сверхзадачей профессионального отбора менеджеров является, прежде всего, установление соответствия личностных особенностей претендента особенностям ор-

ганизации, группы, структуре и функциям деятельности, актуальным и прогнозируемым состояниям профессиональной среды.

4.3.4. Синдром психического выгорания у менеджеров

В современной структуре экономических отношений деятельность менеджера носит сложный, многоплановый характер. Управленческая деятельность отличается исключительной сложностью, представляя собой единство объективных и субъективных переменных, требований к технологической и коммуникативной компетентности. С одной стороны, управленческие отношения в системе «руководитель — подчиненный» определяются особенностями социально-экономической системы общества, с другой стороны, управленческие отношения складываются между людьми и поэтому обусловлены особенностями их сознания (А. А. Свенцицкий 1986). Деятельность менеджера характеризуется высокой интенсивностью, насыщенностью действий, частым вмешательством внешних факторов, широкой сетью контактов разного уровня, преобладанием непосредственного речевого (устного) общения с другими людьми (Р. Л. Кричевский, 1995).

К основным функциям менеджеров, как известно, относятся: планирование, прогнозирование, организация и координация взаимодействия подчиненных, принятие решений, контроль. Помимо сугубо «производственных функций» и связанных с ними формальных отношений, характеризующихся высокой когнитивной сложностью, большую значимость в деятельности менеджера приобретают «социально-психологические» функции, связанные с «человеческим фактором» и неформальными отношениями в коллективе: коммуникативные, воспитательные, дисциплинарные, психотерапевтические и др. Последние, в свою очередь, могут характеризоваться особой эмоциональной напряженностью (Свенцицкий, 1986).

Сложный и ответственный характер деятельности менеджера обуславливает наличие различных стрессогенных ситуаций, которые создают предпосылки для возникновения *синдрома психического выгорания*.

В контексте «факторов риска» личностной деформации В. Б. Шауфели и Д. В. Дирендонк (1993) провели сравнительное исследование выгорания у израильских и американских менеджеров. Оказалось, что уровень психического выгорания у израильских менеджеров был ниже, чем у их американских коллег. Это было весьма неожиданным результатом, так как жизнь в Израиле считается более стрессогенной, чем в США. При объяснении этих результатов авторы предположили, что израильские менеджеры получают большую поддержку от семьи и друзей, а также от ощущения сильной социальной сплоченности, которые характерны для израильского общества. Таким образом, существуют определенные «национальные» различия профессионального выгорания, но их источник не всегда очевиден, поэтому результаты подобных исследований требуют осторожной интерпретации.

В исследовании российских менеджеров (Н. Е. Водопьянова с соавт., 1997) изучалось влияние стилей поведения в проблемных ситуациях и личностных характеристик на степень выраженности синдрома психического выгорания. Измерение степени выгорания осуществлялось с помощью опросника, разработанного нами на основе трехфакторной модели К. Маслач и С. Джексона (1986), а стили поведения определялись с помощью хорошо известного теста Томаса. Было обнаружено, что наиболее высокое эмоциональное истощение и редуцирование личных достижений наблюдается у тех менеджеров, которые предпочитают «избегание» (уход) решения проблем. Менеджеры с преобладанием стилей «компромисс» и «сотрудничество» менее склонны к выгоранию, чем те, кто склонен к стилям «соревнование» и «приспособление».

С помощью корреляционного анализа было обнаружено, что эмо-

циональное истощение отрицательно связано с самооценкой, эмоциональной устойчивостью и положительно — с деперсонализацией, т. е. чем больше истощение, тем ниже самооценка и больше деформация самоотношения, что, в свою очередь, создает почву для развития «болезненных комплексов личности». У менеджеров с высоким уровнем эмоционального истощения, как правило, наблюдается редуцирование личных достижений: снижение уровня притязаний, отказ от ранее поставленных целей, перекладывание ответственности за решение проблем на других и т. п. Другими словами, эмоциональное истощение часто сопровождается мотивационной и установочной деформацией, что, очевидно, является защитной реакцией организма от психологических стрессов.

По нашим данным, «редуцирование личных достижений» отрицательно связано с фактором «мужественность — женственность» (по тесту Кеттелла), т. е. чем меньше мужественность, тем больше вероятность снижения требовательности к своим обязанностям. Суммарный индекс выгорания (он равен сумме уровней выгорания по трем компонентам: эмоциональное истощение, деперсонализация, редуцирование личных достижений) отрицательно коррелирует с «общительностью» (фактор А по Кеттеллу). Кроме того, менеджеры с высокими показателями выгорания, как правило, отличаются относительно низким уровнем коммуникативной компетентности (неэффективными способами делового общения) и, как следствие, стремятся к ограничению деловых и межличностных коммуникаций, что сказывается на эффективности их управленческой деятельности.

Особый интерес представляют обнаруженные корреляционные связи между суммарным индексом выгорания и умением генерировать новые идеи. Оказалось, что менеджеры с активными и творческими стратегиями поведения в меньшей степени подвержены деперсонализации и мотивационному редуцированию. Высокая эмоциональная чувствительность в сочетании с низкой эмоциональной уравновешенностью и неэффективными

коммуникативными стратегиями наиболее часто встречается у менеджеров с высоким уровнем профессионального выгорания.

В целом проведенное исследование подтвердило гипотезу о взаимосвязи между стилями руководства и предрасположенностью к профессиональному выгоранию. Обнаруженные корреляционные связи свидетельствуют о том, что личностные факторы эмоциональности могут являться предрасполагающими индивидуальными условиями выгорания. Эти данные согласуются с результатами других исследователей об определенном влиянии личностных факторов на развитие синдрома выгорания. Так, К. Новорол и Т. Марек показали на выборке польских ученых, что личности с высокой реактивностью более подтверждены всем трем показателям синдрома выгорания, чем нереактивные личности.

Исследование менеджеров страховых компаний позволяет утверждать, что выгорание связано с акцентуациями характера. Больше предрасположены к редуцированию личных достижений менеджеры педантичного и «застревающего» типов. «Деперсонализация» и «эмоциональное истощение» чаще наблюдаются у лиц «возбудимого типа». Гипертимный тип в меньшей степени склонен к выгоранию, чем другие типы. Возможно, это связано с тем, что гипертим отличается веселым, жизнерадостным настроением, высоким уровнем побуждений. Люди данного типа характеризуются ярко выраженной потребностью в разнообразии впечатлений и активности, склонны к различным изменениям. Типичным способом реагирования «гипертимных людей» на стресс является вытеснение источников тревоги, игнорирование препятствий. Они, как правило, имеют большое количество планов, обладают широким кругом интересов, легко и быстро приспосабливаются к новым условиям, легко вступают в контакты, способны не замечать затруднений и не «опускать руки» при неудачах. Недостаточно выражены у «гипертимов» способности к достижению целей, систематическому и планомерному поведению. Аналогичные данные были по-

лучены в группе специалистов службы занятости. Отличие данных двух групп заключалось лишь в том, что выгорание у менеджеров страховых компаний наблюдается преимущественно по шкале «персональные достижения», а у специалистов службы занятости — по шкале «деперсонализация». Вероятно, могут быть выделены различные типы выгорания, обусловленные акцентуациями личности. В связи с этим мероприятия по «антивыгоранию» должны носить индивидуально - дифференцированный характер.

В другом исследовании было обнаружено, что менеджеры с высокой жизненной активностью и оптимистичной жизненной установкой меньше подвержены выгоранию по сравнению с менеджерами, для которых характерны низкая жизненная активность и «пессимистичность» (Н. Е. Водопьянова 1998).

Среди личностных факторов, предрасполагающих к развитию синдрома выгорания у менеджеров, зарубежными исследователями отмечаются такие, как интроверсия, низкое самоуважение, низкая эмпатия, реакция на стресс по типу А, трудоголизм, определенные мотивационные особенности и др. Однако авторы отмечают, что факторы, связанные с работой и стилями поведения, больше коррелируют с выгоранием, чем личностные факторы. Некоторое подтверждение этому мы обнаружили в результате факторного анализа показателей выгорания, менеджерских умений и личностных свойств в двух группах руководителей: менеджеров нового поколения (средний возраст — 30 лет) и руководителей старшего поколения — «чиновников» (средний возраст — 42 года). У тех и других руководителей менеджерские умения и стилевые особенности поведения оказывают существенное влияние на развитие синдрома выгорания. Были выделены три основных фактора выгорания.

Первый фактор, снижающий вероятность синдрома выгорания, образуют: ориентация на сотрудничество и компромисс, высокая мотивация

саморазвития и профессионального роста, креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений. К личностным факторам, препятствующим психическому выгоранию, относятся: высокая общительность в малых группах, социальная смелость, радикализм.

Второй фактор, определяющий вероятность развития эмоционального истощения и деперсонализации, включает заниженную самооценку, эмоциональную неустойчивость, низкую активность и неумение спланировать коллектив, тенденцию к избеганию трудных ситуаций общения.

Третий фактор психического выгорания — это «размытость» личных целей и ценностей, низкий уровень управленческих умений, неадекватность самооценки характеристики по показателю «консерватизм — радикализм».

Личностные качества и умения, образующие второй и третий факторы, очевидно, могут рассматриваться как элементы риска синдрома выгорания.

Результаты факторного анализа позволяют предположить, что личностные и стилевые особенности менеджеров обуславливают и различные типы их «профессионального выгорания», и то влияние, которое они оказывают на управленческие стратегии, взаимодействие с подчиненными и сохранность здоровья специалистов. На наш взгляд, разработка данной проблематики весьма актуальна для определения путей профилактики синдрома выгорания и купирования негативных последствий стрессов межличностных отношений.

Обобщение исследований различных групп российских менеджеров среднего звена позволяет выделить три группы личностных и поведенческих характеристик, снижающих риск выгорания у менеджеров.

Личностный фактор. Общительность и социальная смелость (фактор А и Н по Кеттеллу), высокая экспрессивность (фактор F), практичность

— рациональность (фактор M), средние значения конформизма и подозрительности (соответственно Q2 и L), эмоциональная устойчивость (фактор C), адекватная самооценка (MD), оптимизм, гипертимность, профессиональный опыт, высокая квалификация, высокая мотивация саморазвития и профессионального роста.

Модели преодолевающего поведения. Просоциальные модели, расширение социальных контактов, поиск социальной и профессиональной поддержки, уверенные активные проблемно-ориентированные и эмоционально-сфокусированные действия (дистанцирование, позитивная переоценка, рационализация, самоконтроль и самообладание), ориентация на конструктивные способы регулирования конфликтов по К. Томасу (компромисс, сотрудничество), широта репертуара преодолевающих моделей поведения и гибкость их применения в соответствии с ситуацией.

Менеджерские умения. Креативность подхода к решению профессиональных задач, высокий уровень коммуникативных умений, умение сплачивать коллектив, высокий уровень управленческих умений [Вудкок, Френсис 1991].

4.3.5. Профилактика выгорания и психологическая помощь «выгоревшим»

После того как феномен выгорания стал общепризнанным и получили известность его негативные последствия, внимание исследователей и работодателей разных стран все более фокусируется на вопросах предупреждения данного синдрома. Почему работодатели должны проявлять беспокойство и поддерживать тех, кто страдает от выгорания? Согласно данным Американского института стресса, стресс на работе и выгорание обходятся в 200 млрд. долл. в год из-за текучести кадров, абсентеизма, низкой продуктивности и возрастающих компенсаций на обеспечение здо-

ровья. Установлено, что «выгоревшие» работники рассматривают организацию как противника (негативно) и склонны психологически удаляться от нее (К. Maslach, 1982).

В соответствии с выводами исследования страховой компании «Релиастар» (Миннеаполис, США) профилактические программы, направленные на помощь работникам в достижении более здоровой, сбалансированной жизни, действительно помогают предупредить (предотвратить) выгорание. Было обнаружено, что в компаниях, проводящих поддерживающую политику в области работы и семьи, использующих гибкий график работы, программы здоровья и лечение химической зависимости, а также обучение эффективным коммуникациям и др., почти наполовину меньше выгоревших работников, чем там, где такая политика «антивыгорания» не проводится.

Многие менеджеры высшего звена считают, что самые эффективные средства предупреждения выгорания находятся непосредственно в руках самих руководителей. Исследование компании «Релиастар» показало, что руководители вносят свой вклад в уменьшение профессионального стресса, предоставляя своим подчиненным самостоятельно контролировать их работу, но при этом контролируют и минимизируют их сверхурочную работу. Работники, имеющие «заботливых» руководителей, характеризуются более низким уровнем выгорания, меньше болеют и прогуливают, им свойственны большая самоотдача и инициатива, они меньше думают об увольнении (уходе с работы). Некоторые менеджеры пытаются предотвратить выгорание, концентрируясь на личных целях подчиненных; как говорит Фред Кинг, региональный менеджер «Блу Кросс» (Бирмингем, Алабама, США), «я знаю, что каждый хочет лично чего-то достичь, — это может быть получение дополнительного образования, покупка нового дома, начало новой жизни после развода». Он знает, у кого есть проблемы в личной жизни и предлагает им помощь.

В Юго-Западной авиакомпании для предупреждения выгорания внимание уделяется тому, чтобы персонал относился к работе как источнику радости, веселья (с долей шутки, юмора), независимо от степени ее напряженности.

Ранди Пауерс, президент по продажам страховок в Миннесоте, руководит независимыми торговыми агентами, которые работают вне дома. Когда он чувствует, что они теряют интерес к работе, он устраивает практические семинары или отдых в выходные дни вместе с руководителями компании, которые могут дать агентам конкретный совет, как им организовать свой бизнес и сохранить рабочую мотивацию. «Одна из причин выгорания состоит в том, что после некоторого промежутка времени и большого количества сделок (продаж) напряженная работа превращается в бессодержательное занятие, — говорит Пауерс, — именно взаимодействие (общение, обмен опытом) с топ-менеджерами помогает торговым агентам восстановить силы и избежать выгорания». Помимо длительного и напряженного профессионального общения с клиентами к факторам, способствующим выгоранию, причисляют также переживание одиночества. Одиночество — мало осознаваемый и труднопреодолимый аспект работы торговых агентов, часто выступает в качестве источника разочарования и выгорания.

Тем не менее, как бы менеджеры ни хотели, они не могут взять всю ответственность на себя для того, чтобы помочь «выгоревшим» работникам. Для оказания помощи «выгорающим» требуются квалифицированные специалисты и специальные реабилитационные программы.

«Прогрессивные» менеджеры интуитивно на основе большого практического опыта определили некоторые «рецепты» самопомощи против выгорания. К ним относят: поиск своего интереса в любой, даже «рутинной» работе, отношение к своим ошибкам как возможности научиться чему-то новому, стать наставником для молодых или неопытных сотрудни-

ков, постоянно расширять социальные связи. Утверждается, что для профилактики переживания одиночества и выгорания человек должен иметь глубокие взаимоотношения минимум с шестью разными людьми, причем с такими людьми, которые могут все бросить, чтобы помочь в трудных ситуациях. Симпатии к коллегам, которые помогают на работе, взаимопомощь и сплоченность в команде также снижают риск выгорания.

Региональный менеджер Макджи-Купер предсказывает, что скоро приход на работу в состоянии выгорания будет расцениваться как приход на работу в нетрезвом состоянии. «Мы осознаем, насколько опасно и угрожающе иметь людей, работающих в состоянии выгорания, — говорит она. — Когда люди чувствуют, что их ценят и поддерживают в том, что они делают, у них есть огромная психическая устойчивость».

В научной психологии большое количество исследований посвящено изучению роли социальной поддержки и социальной интеграции в предупреждении выгорания. Полученные результаты четко показывают культуральные различия. Так, китайские исследователи безоговорочно подтверждают положительное влияние социальной поддержки в предотвращении выгорания, что согласуется с высоким значением социума в целом для культур восточной традиции. В данных, полученных американскими и европейскими учеными, т. е. на материале традиционно «индивидуалистических» культур, такого единогласия нет. Обнаруживаемые в западных работах расхождения, касающиеся роли социальной поддержки, объясняются отсутствием однозначного ее определения и, следовательно, стандартизированных методов исследования. Результаты исследований оказываются зависимыми от инструментального типа измеряемой поддержки (материальной, информационной или эмоциональной) и от оказывающих поддержку лиц (семья, сослуживцы, начальство, государственные учреждения). Так, в результате обследования 170 американцев в одном из филиалов крупной компании было выяснено, что эмоциональная поддержка

со стороны семьи только усугубляет состояние дискомфорта, обусловленного производственным стрессом (М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури, 1998). Вместе с тем в других исследованиях было неоднократно продемонстрировано, что социальная поддержка может способствовать успеху и оказывать благотворное влияние на состояние здоровья людей (А. Пинес, 1980, С. Новак, Ф. Гиббоне, С. Хэнсон, 1985).

Однако изначальная установка человека на поддержку, являющаяся проявлением недостатка автономии, наоборот, способствует развитию у него симптомов выгорания (К. Кондо, 1981). При анализе взаимосвязи степени выгорания и социальной интеграции людей, отражающей в отличие от социальной поддержки общее количество социальных контактов, а не только «помогающих», показано, что корпоративный дух и неформальное сотрудничество в коллективе снижают степень выгорания (Н. Ойхлер, Х. Давидсон, 1992).

При анализе влияния социальной интеграции на отдельные составляющие синдрома выгорания было выявлено, что большее количество социальных связей способно предотвратить развитие чувства профессиональной некомпетентности, но не оказывает никакого существенного влияния на эмоциональное истощение и деперсонализацию.

Таким образом, обращаясь к корреляционным связям показателей выгорания, социальной поддержки и социальной или корпоративной интеграции, необходимо учитывать, что развивающиеся в процессе выгорания эмоциональное истощение, деперсонализация и заниженная самооценка сами могут становиться причиной уменьшения или отсутствия полноценных социальных контактов. Следовательно, причинная взаимосвязь может быть иной — не отсутствие социальной интеграции способствует выгоранию, а наоборот, развитие выгорания приводит к сокращению и формализации социальных контактов.

Говоря о роли социальной поддержки, нельзя забывать о таком важ-

ном ее аспекте, как готовность и способность человека принять помощь, чему вряд ли может способствовать возникающее в процессе выгорания обезличенное отношение к людям. Эти проблемы требуют своего дальнейшего изучения, так как непосредственно взаимосвязаны с вопросами оказания психологической помощи «выгоревшим».

Анализ литературных данных убеждает в тесной взаимосвязи синдрома выгорания с социальной компетентностью и социальным интеллектом.

Влияние социокультуральных особенностей на роль социальной поддержки и интеграции в предупреждении выгорания поднимает вопрос о возможных взаимосвязях проблемы выгорания с национальными и социально-демографическими особенностями. Попыткам определения «национальных норм» посвящено много исследований, однако единого мнения о взаимосвязи социально-демографических особенностей выгорания в настоящее время не существует.

Традиционно выделяют два направления психологической помощи. *Первое направление* — профилактика как смягчение действия организационных и ролевых факторов риска выгорания на уровне всей организации (фирмы) в целом. Это касается таких аспектов, как:

- ◆ корпоративное развитие и сплочение рабочих команд;
- ◆ развитие высокой организационной культуры и «здоровой» атмосферы в трудовом коллективе;
- ◆ профессиональная и административная поддержка;
- ◆ эффективное руководство, адекватное уровню (этапу) организационного развития фирмы и персонала;
- ◆ стандарты формального и неформального поведения в организации; корпоративная лояльность и карьерный рост персонала;
- ◆ справедливая политика компании относительно продвижения по служебной стнице (карьерного роста), отсутствие дискри-

минации на основе национальности, расы, пола, возраста;

- ◆ четкая и «прозрачная» (справедливая) система штрафов и поощрений;
- ◆ четкость должностных обязанностей и легитимность власти.

Второе направление — психологическое вмешательство в процесс восстановления психоэнергетических ресурсов и профессиональной мотивации управленческого персонала. Основные задачи психологической помощи:

- ◆ психологическая разгрузка менеджеров;
- ◆ психокоррекция личностных деформаций, приобретенных вследствие выгорания;
- ◆ обучение «здоровому копингу» — конструктивным моделям преодолевающего поведения:

 - ◆ развитие менеджерских умений (расширение репертуара управленческих действий и стратегий):
 - ◆ повышение коммуникативной компетентности, сензитивности (эмпатии) и коммуникативных умений;
 - ◆ развитие навыков релаксации, саморегуляции и самоконтроля;
 - ◆ формирование позитивных и активных жизненных установок;
 - ◆ развитие творческого потенциала;
 - ◆ активизация мотивации самоактуализации и личностного роста;
 - ◆ планирование личной и профессиональной карьеры;
 - ◆ индивидуальное консультирование по вопросам здорового образа жизни и питания.

Формы психологической помощи могут быть как индивидуальными, так и групповыми — в виде лекций, практических семинаров, профессиональных консультаций и тренингов. Стратегия психологической помощи против профессионального выгорания должна быть частью корпоративной программы по психологическому обеспечению здорового труда и отдыха

управленческого персонала. В целях сохранения «человеческих ресурсов» организации специализированные программы «антивыгорания» должны включаться в общую (корпоративную) концепцию управления и развития персонала.

Вопросы для самоконтроля:

1. В чем суть деятельности менеджера на макроуровне и мезоуровне?
2. Какие этапы выделяются в процессе принятия решений?
3. В каких ситуациях эффективно совместное принятие решений и как это осуществлять?
4. Назовите основные функциональные обязанности менеджера?
5. Каковы требования к личности руководителя?
6. Назовите симптомы психического выгорания, его факторы и методы их профилактики.

Резюме 4 раздела

1. Если мы рассматриваем организацию на макроуровне как поле сфер деятельности, общих для человеческого мира в целом, не только для отдельной организации, т. е. отдельно как систему совместной предметной деятельности, как социальный институт и как систему интерперсональных отношений (коллектив), то разделяются и основные, классические, роли и функции менеджера: планирование, контроль, решение проблем и принятие решений, информационное взаимодействие, координация, мотивирование, консультирование и обучение, оценка.

2. Рассматривая организацию на мезоуровне в качестве «клеточки», или целостной хозяйственной единицы общества как социально-экономической системы мы приходим к пониманию ее как целеустремленной системы. С этой точки зрения можно выделить три уровня и, соответ-

ственно, три подсистемы организации: систему целей, собственно организацию и систему контроля.

3. Принятие решений является одной из важнейших функций менеджера. Довольно распространенной является точка зрения, согласно которой принятие решений, как и коммуникация, является «сквозным» процессом, пронизывающим всю деятельность менеджера. Принятие решений традиционно понимается как процесс выбора одной из нескольких альтернатив. Альтернативами, из которых делается выбор, могут быть цели, проекты, варианты решений задач, отдельные действия или способы их выполнения.

4. Взаимодействие с ситуацией и персоналом образует два тесно взаимосвязанных процесса управления, поскольку вовлечение подчиненных в процесс принятия решений важно как с точки зрения повышения эффективности решения задач, так и с точки зрения влияния на процесс формирования рабочей группы. Соответственно у менеджера сосуществуют два взаимосвязанных класса целей:

- ◆ во-первых, обеспечить эффективное решение задач;
- ◆ во-вторых, через управления процессом их решения воздействовать на групповую динамику.

В зависимости от того, как и на что менеджер обращает больше внимания (собственно на задачи или на формирование группы), выделяют различные стили руководства.

5. основные функциональные обязанности менеджера:

- планирование — координация;
- работа с персоналом;
- образование;
- принятие решений — решение проблем;
- обработка документов;
- обмен рутинной информацией;

- надзор — контроль;
- мотивирование;
- дисциплинирование;
- интеграция с вновь приходящими в организацию людьми (обеспечение их адаптации и т. д.);
- разрешение конфликтов;
- социализация (общая и социализация в организации).

6. Успешное руководство зависит от: ожиданий и потребностей руководимых лиц; структуры группы и специфики ситуации, в которой она находится, культурной среды, в которую включена группа; истории организации, в которой осуществляется руководящая деятельность; возраста и опыта руководителя, его стажа в конкретной должности; психологического климата в группе, ее величины и уровня развития; личностных особенностей подчиненных; временных условий для принятия решений; степени соответствия данной группе стиля и особенностей личности руководителя.

7. Среди личностных факторов, предрасполагающих к развитию синдрома выгорания у менеджеров, зарубежными исследователями отмечаются такие, как интроверсия, низкое самоуважение, низкая эмпатия, реакция на стресс по типу А, трудоголизм, определенные мотивационные особенности и др.

8. Основные задачи психологической помощи при психическом выгорании:

- ◆ психологическая разгрузка менеджеров;
- ◆ психокоррекция личностных деформаций, приобретенных вследствие выгорания;
- ◆ обучение «здоровому копингу» — конструктивным моделям преодолевающего поведения:

◆ развитие менеджерских умений (расширение репертуара управленческих действий и стратегий):

◆ повышение коммуникативной компетентности, сензитивности (эмпатии) и коммуникативных умений;

◆ развитие навыков релаксации, саморегуляции и самоконтроля;

◆ формирование позитивных и активных жизненных установок;

◆ развитие творческого потенциала;

◆ активизация мотивации самоактуализации и личностного роста;

◆ планирование личной и профессиональной карьеры;

◆ индивидуальное консультирование по вопросам здорового образа жизни и питания.

Список использованной литературы

1. Авдеев В.В. Управление персоналом: технология формирования команды. – М.: Финансы и статистика, 2002. – 544с.
2. Адизес, И. Идеальный руководитель. – М: Альпина Паблишерз, 2010. – 264 с.
3. Андреева Т.Е. Антикризисное управление персоналом в России.// Российский менеджмент: теория, практика, образование. СПб., – 2009. С. 95-106.
4. Ансофф И. Стратегическое управление. Классическое издание. – СПб.: Питер, 2009. – 344 с.
5. Базаров, Т.Ю. Управление персоналом / Т.Ю. Базаров. – М.: Дело, 2002. – 288 с.
6. Бакирова Г.Х. Тренинг управления персоналом. – СП.: Речь, 2004. – 400с.
7. Бакли Р., Кэйпл Дж. Теория и практика тренинга. – СПб.: Питер, 2002. – 352с.
8. Бишоп С., Тэйлор Д. Тренинг изменений в организации. – СПб.: Питер, 2002. – 384с.
9. Бланшар К., Керью Д., Паризи-Керью Ю. Одноминутный менеджер строит высокоэффективную команду. Минск: ООО Попурри, 2002. – 160 с.
- 10.Бурмистров А., Трифильцева Н. Как организовать проведение изменений. // Top Manager – 2007. – № 2. С. 30-36.
- 11.Бурмистров А., Трифильцева Н., Орлов В. Заставлять или убеждать? Как предприятия Санкт-Петербурга преодолевают сопротивление организационным изменениям // Top-Manager. 2008. – № 20.
- 12.Ван Дик Р. Преданность и идентификация в организации. Харьков, издательство Гуманитарный Центр, 2006. – 142с.

- 13.Грейнер Л. Е. Эволюция и революция в процессе роста организаций // Вестник С.-Пб. ун-та. Менеджмент. 2007. - № 4. – С. 76 – 94.
- 14.Деркач А.А. Акмеологические основы развития персонала. – М.: Издательство МПСИ; Воронеж: НПО «МОДЭК», 2004. – 752с.
- 15.Завлин П.Н., Васильев А.В. Оценка эффективности инноваций. С-Пб., 2008.
- 16.Загвязинский В.И. Педагогическое творчество учителя. М.: Педагогика, 1987.- 160 с.
- 17.Занковский А.Н. Организационная психология: Учебное пособие для вузов. – М.: Флинта: МПСИ, 2009. – С. 410 – 434.
- 18.Зинкевич - Евстигнеева Т., Фролов Д., Грабенко Т. Технология создания команды. – СПб.: Речь, 2002. – 216с.
- 19.Инновационный менеджмент: Учебник для вузов / С.Д. Ильенкова, Л.М.Гохберг, С. Ю. Ягудин и др.; Под ред. С.Д. Ильенковой. М.: ЮНИТИ, 1997. – 327 с.
- 20.Кабаченко Т.С. Психология в управлении человеческими ресурсами. – СПб.: Питер, 2003. – 400с.
- 21.Камерон Э., Грин М. Управление изменениями. – М.: Издательство «Добрая книга», 2006. – 360с.
- 22.Кантер Р. Рубежи менеджмента (книга о современной культуре управления). М.: Мир, 2008. – 302 с.
- 23.Ковалева Т. Можно ли измерить сопротивление изменениям?// Персонал Микс . 2007. – № 6: – С. 53-58.
- 24.Косалс Л. Социальный механизм инновационных процессов. Новосибирск: Наука, 2009. – 204 с.
- 25.Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
- 26.Коттер Дж. П. Впереди перемен. – М.: Олимп-Бизнес, 2007. – 256 с.
- 27.Кочюнас Р. Психологическое консультирование и групповая психотерапия. М.: Академический проект, 2004. – 464 с.

28. Маринец И.Н. Содержание и классификация организационных изменений // Вестник СевКавГТУ. 2007. - № 2.
29. Менеджмент организации / Под ред. З.П. Румянцевой, Н. А. Соломатина. М.: ИНФРА-М, 1995. –С.159.
30. Мескон, М. Х. Основы менеджмента: Перевод с англ./ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М., 2007. – 704 с.
31. Николис Г., Пригожин И. Познание сложного. Введение. М.: Мир. 2008. – 344 с.
32. Ньюстром Дж., Дэвис К. Организационное поведение, – М.: КНОРУС, 2007. – С. 339- 365.
33. Паркер Г., Кропп Р. Формирование команды: Сборник упражнений для тренеров. СПб.: Питер, 2002. – 160с.
34. Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003. – 864с.
35. Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. – СПб.: Питер, 2004. – 639с.
36. Рудестам К. Групповая психотерапия. Психокоррекционные группы: теория и практика. – М.: Погресс, 1993. – 368с.
37. Слободчиков, В.И. Инновации в образовании: основания и смысл // Исследовательская работа школьников : науч.-метод. журн. - М., 2004. - N 2.
38. Степанов Н.П. Использование моделирования как метода исследования процесса нововведений//Инновационные процессы. М.: ВНИИСИ, 1982. – С.146-173.
39. Стюарт Дж. Тренинг организационных изменений. СПб.: Питер, 2001. – 256с.
40. Тис Д. Дж., Пизано Г., Шуен Э. Динамические способности фирмы и стратегическое управление // Вестник С.-Пб. ун-та. Менеджмент – 2007. – № 4. – С. 133-185.

41. Фоппель К. Создание команды. Психологические игры и упражнения. – М.: Генезис, 2002. – 400с.
42. Фролов С.С. Социология организаций: Учебник. – М.: Гардарики, 2008. – 384 с.
43. Хентце Й., Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям // Проблемы теории и практики управления. 2007. – № 3. – С. 70-75.
44. Шарок Л. Пути эффективного использования человеческого капитала // Управление персоналом. – 2007. – № 21. – С. 34 – 37.
45. Штомпка П. Социология социальных изменений. М.: Аспект Пресс, 1996. – 416 с.
46. Ялом И. Теория и практика групповой психотерапии. - СПб.: Питер, 2000. – 640с.
47. Bigonnes W. J., Perreault W. D., Jr. A conceptual paradigm and approach for the study of innovators. - "Acad. of Manag. J.", 1981, 24, No. 1, 68 - 82.
48. Burnes B. No such thing as ..a “one best way” to manage organizational change. Management Decision. 2006. – 34 (10) – P. 11-18.
49. Dooley K., Van de Ven A. Explaining complex organizational dynamics. Organization Science. 2005. - № 10 (3). – P. 358-372.
50. Lewin K. Field Theory in Social Sciences: Harper & Row: N. Y. – 2008. – P. 368.
51. Romanelli E., Tushman M. Organizational transformation as punctuated equilibrium: An empirical test. Academy of Management Journal. 2006. – 37 (5). – P. 1141-1166.
52. Stace D., Dunphy D. Beyond traditional paternalistic and developmental approaches to organizational change and human resource strategies. International Journal of Human Resource Management. 2008. – 2 (3). P. 263-283.

53. Weick K., Quinn R. Organizational change and development // Annual Review of Psychology. 1999. – № 50. – P. 361-386.