**ВВЕДЕНИЕ.**

Руководитель, ориентированный на результат, действует не на основе своих предположений и слухов. Он не считает себя прирожденным знатоком человеческих душ и снова и снова изучает факторы поведения людей, весьма многопланового и во многих случаях необъяснимого. Руководитель, ориентированный на результат, сознательно основывает свою деятельность по управлению индивидами и группами на продуманном представлении о человеке, которое он стремится постоянно развивать. Эффективный руководитель несет ответственность за хорошие результаты деятельности не только в настоящем, но и на будущее. Это часть его управленческой работы. Его задачей является такое развитие подчиненных, чтобы они могли лучше, чем раньше, справляться с текущими задачами и предугадывать потребность развития на будущее. Это самым серьезным образом относится и к самому руководителю. Отставший в своем развитии, не имеющий мотивации начальник не сможет внести нужный вклад в работу трудового коллектива. Эффективному руководителю следует взять на себя главную ответственность за свое развитие как личности и руководителя. Современный трудовой коллектив окажет необходимую поддержку этому активному стремлению к развитию, исходящему непосредственно от начальника.

**ОСНОВНЫЕ ЗНАНИЯ, КОТОРЫЕ ДАЮТ**

**ТЕОРИИ МОТИВАЦИИ К РАБОТЕ**

**И ИССЛЕДОВАНИЯ МОТИВАЦИИ.**

Теории мотивации к работе можно разделить на

две группы:

- теории содержания;

- теории процесса.

Первые делают упор на исследовании и объяснении того, что мотивирует и каковы мотивы определенного поведения. Вторые разъясняют тот процесс, который дает продвижение происходящему внутри человека процессу мотивации. Чтобы действительно можно было понять мотивацию как явление, нужны оба понятия, а также персональный подход к рассмотрению.

1) Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Эта теория была создана Герцбергом на основе данных интервью, взятых на различных рабочих местах, в разных профессиональных группах и в разных странах. Интервьюируемых просили описать ситуации, в которых они чувствовали полное удовлетворение или, наоборот, неудовлетворение от работы.

Ответы были классифицированы по группам. Изучая собранный материал, Герцберг пришел к выводу, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются различными факторами.

На удовлетворенность работой влияют:

- достижения (квалификация) и признание успеха,

- работа как таковая (интерес к работе и заданию),

- ответственность,

- продвижение по службе,

- возможность профессионального роста.

Эти факторы он назвал “мотиваторами”.

На неудовлетворенность работой влияют:

- способ управления,

- политика организации и администрация,

- условия труда,

- межличностные отношения на рабочем месте,

- заработок,

- неуверенность в стабильности работы,

- влияние работы на личную жизнь.

Эти внешние факторы получили название “факторов контекста”, или “гигиенических” факторов.

Мотиваторы, вызывающие удовлетворенность работой, связывались с содержанием работы и вызывались внутренними потребностями личности в самовыражении. Факторы, вызывающие неудовлетворенность работой, связывались с недостатками работы и внешними условиями. С этими факторами легко связать неприятные ощущения, которых необходимо избегать.

По мнению Герцберга, факторы, вызывающие удовлетворенность работой, не являются противоположностью в одном и том же измерении. Каждый из них находится как бы в собственной шкале измерений, где один действует в диапазоне от минуса до нуля, а второй - от нуля до плюса. Если факторы контекста создают плохую ситуацию, то работники испытывают неудовлетворенность, но и в лучшем случае эти факторы не приводят к большой удовлетворенности работой, а дают скорее нейтральное отношение.

Удовлетворенность работой вызывают только мотивационные факторы, положительное развитие ко-

торых может повысить мотивацию и удовлетворенность от нейтрального состояния до “плюса”.

2) Иерархия потребностей ( Маслоу ).

Поведение личности обычно направляется его наиболее сильной в данный момент потребностью. Это заставляет нас действовать таким образом, чтобы удовлетворить потребность.

Потребности можно группировать по-разному. Пятиступенчатую иерархическую модель создал Абрахам Маслоу и трехступенчатую - Алдерфер.

Классификация Маслоу представляет нам следующие потребности:

- физиологические ( жажда, голод, сон, сексуальные ),

- потребность в безопасности,

- социальные потребности (любовь, принадлежность к определенной социальной группе),

- потребность в уважении (самоуважение, успех, статус),

- потребность в самовыражении.

Маслоу утверждает, что наиболее сильная потребность определяет поведение до тех пор, пока она не удовлетворена. Удовлетворенная потребность больше не определяет поведение, то есть не действует как фактор мотивации.

Потребности удовлетворяются в определенном порядке. Физиологические потребности и потребность в безопасности - это первичные потребности, которые должны быть удовлетворены прежде, чем потребности более высокого уровня смогут определять поведение. Например, усиление чувства голода ставит потребность в пище на центральное место в поведении человека, ото-

двигая в сторону другие (например, удовлетворяющие потребности в собственном развитии). По мнению Мас

лоу, если существуют две одинаково сильные потребности, то доминирует потребность более низкого уровня.

Таким образом, условия и ситуация со своей стороны определяют, какие потребности будут доминировать. Потребности, связанные с уважением личности и в этом смысле являются индивидуальными. Следовательно, в одной и той же ситуации у разных людей могут существовать разные потребности, а изменение ситуации влечет за собой изменение потребностей одного человека.

Работа как таковая может дать возможность для удовлетворения потребностей. В том случае часто речь идет о потребностях более высокого уровня, связанных с уважением и самовыражением. С другой стороны, работа может быть способом изыскивать возможности для удовлетворения таких потребностей вне работы, и тогда доминируют потребности более высокого уровня, связанные с условиями и факторами безопасности.

3) Теория ожиданий ( Врум, Портер, Лоулер и др. ).

Мотивированная деятельность является целенаправленной. Цель обычно связана с прямым или косвенным удовлетворением какой-либо потребности.

Сила направленности деятельности на достижение цели зависит частично от того, в какой мере личность чувствует себя вознагражденной за достижение цели.

Сила стремления к получению вознаграждения или другой цели (другими словами, исполнительная мотивация) зависит от

- ценности вознаграждения ( желательности ) и

- его достижимости ( реальности получения вознагра-

ждения, “ценности ожиданий” ).

То, что человек ценит, зависит от его потребностей. Чтобы человек был мотивирован на определенную деятельность, нужно его достижения в этой деятельности вознаграждать тем, что он ценит, и вознаграждение должно быть связано с достижением цели так, чтобы человек это заметил.

С другой стороны, каждый знает, что не всегда даже настойчивые усилия гарантируют достижение цели. На основе ранее полученного опыта формируется представление ( ожидание ) о том, насколько реальной является возможность достижения цели. В этом случае взвешиваются также все возможности и препятствия, возникающие вследствие окружения и ситуации данного момента.

Если ожидания высоки, сила побудительного мотива возрастает. Ранее полученный успешный опыт также подкрепляет ожидание того, что соответствующий результат мог бы быть получен. Таким образом, успех усиливает мотивацию.

Если же ожидания не осуществляются, препятствия к достижению цели порождают ощущение тщетности усилий. Чем больше для человека важность (ценность) недостигнутой цели, тем больше ощущение тщетности. В следующий раз, может быть, будет немного снижен и уровень цели и, если цель не осуществится несколько раз, снизится оценка реальности ее достижения и мотивация уменьшится. “Стоит ли пытаться...” Ощущение тщетности снижает мотивацию, а низкая мотивация уменьшает исполнительский вклад, осложняет достижение цели и вызывает еще большее ощущение тщетности. Круг замыкается.

От ощущения тщетности может избавить постановка реальных целей, приближение ожиданий к реальности и вознаграждение от достижения цели тем способом, который ценит сам работник.

4) Ситуационные, личностные

и другие факторы, влияющие на мотивацию.

Способ управления и организационный климат являются факторами, влияющими на мотивацию в рамках предприятия. Это так называемые посреднические переменные, то есть их влияние либо порождает мотивацию, либо препятствует ей. Другими такими ситуационными факторами являются межличностные отношения на рабочем месте, давление на работе в данный момент, использовавшийся производственный метод, а также существующие на предприятии культура и групповые нормы.

В теории Герцберга эти моменты относятся к гигиеническим факторам, то есть способ решения таких вопросов либо вызвал неудовлетворенность, либо сделал ситуацию нейтральной, но не создал мотивацию. В теориях ожиданий такие факторы ситуации и внешней среды являются теми переменными, которые определяют оценку желательности цели и возможности ее достижения. К примеру, использовавшийся производственный метод уже ограничивает поддержание удовлетворения потребности в самовыражении как сильной цели. С другой стороны, поведение руководителя и способ управления в значительной степени определяют мотивацию и достижения его подчиненных. На основе деятельности руководителя подчиненные делают выводы о том, какие достижения вознаграждаются, а какие - нет и что следует из каждого способа деятельности.

Ситуационные факторы зачастую препятствуют работнику в выполнении задания желаемым способом (например, отсутствие инструментария), и таким образом появляются препятствия на пути к достижению цели. Например, из методов управления руководителя или проводимой на предприятии кадровой политики делается вывод о том, что достижение цели ни в коем случае не повлечет за собой желаемого вознаграждения. Препятствия, видимые на пути к достижению цели, создают ощущение тщетности и снижают мотивацию.

Одним из препятствий может быть также недостаточность собственных способностей по отношению к данному заданию. По этой причине исполнение неудачно, и в следующий раз мотивация при таком задании будет еще ниже. Успех при исполнении задания, напротив, стимулирует мотивацию в соответствующей работе. Следовательно, качество заданий, даваемых работнику, в соотношении с его способностями и мастерством также влияет на мотивацию.

С другой стороны, личность работника оказывает влияние в тех случаях, когда видны причины успеха и неудач. Недооценивающий себя человек переносит на себя даже маленький упрек или неудачу, а другой ищет причину вне себя - зачастую у него виноваты начальники, руководство или условия труда.

Следовательно, “я”, или представление о самом себе, - это такая личностная черта, которая влияет на опытность работника, формируемые на этой основе ожидания и, таким образом, на мотивацию в работе. Другими подобными факторами, связанными с человеком, являются личность, способности и умение, ценности и потребности работника, а также ожидания, сформированные на основе его более раннего жизненного опыта. По сумме этих факторов кого-то больше мотивируют внутренние потребности в самовыражении и уважении, то есть потребности более высокого уровня, а кого-то - потребности, идущие извне и направленные на избежание неприятных переживаний и условий и на получение различных вознаграждений, удовлетворяющих потребности более низкого уровня.

5) Потребности в достижении, присоединении

и власти как фактор поведения на работе.

С точки зрения управления по результатам основными являются три типа мотивации:

- Потребность в достижении цели

Работник, имеющий значительную потребность в достижении цели, ставит себе высокие, но реальные цели. Для него важны хорошие достижения.

- Потребность в присоединении

Работник, испытывающий потребность в присоединении, ценит человеческие отношения и дружбу и поддерживает их. Такой человек может быть весьма эффективен при выполнении заданий, требующих групповой работы.

- Потребность во власти

Работник, имеющий потребность во власти, хочет обладать возможностью влиять на других и поэтому ищет такие задания и должности, где у него был бы соответствующий статус, дающий возможность использовать власть и авторитет. Чтобы использовать свои ресурсы эффективно, предприятия должны искать для выполнения каждого задания такого человека, чья основная мотивация соответствует особенностям задания. Если работник, имеющий потребность в достижении цели, мог бы успешно справиться с весьма сложным заданием, за выполнение которого он один нес бы ответственность, то, получив задание, важное, но с большой степенью рутинности и разделением ответственности на многих работников, он, очевидно, это задание не выполнит. Правда, мотивация не всегда сохраняется в неизменном виде. На нее оказывают значительное влияние как ситуация, так и рабочая обстановка в организации.

Литвинов выделил два типа мотивации. Один тип проявляется у руководителей, находящихся на таких должностях, которые требуют усердия и предприимчивости, другой - при должностях, требующих координации и интеграции.

Макклеланд занимался изучением мотивации бизнесменов и пришел к выводу, что для работников, имеющих потребность в достижении цели, типичным является следующее:

· · им нравятся ситуации, в которых возможно взять на себя ответственность за нахождение решения проблемы. Их не интересуют ситуации, в которых можно добиваться успеха благодаря случайностям, они хотят сами влиять на конечный результат;

· · однако они не хотят идти на слишком большой риск, а ставят себе умеренные цели, где риск просчитан и предсказуем;

· · имеющие потребность в достижении цели хотят конкретной обратной связи, насколько хорошо они

справляются с заданием. Может быть, поэтому имеющие потребность в достижении цели великолепно чувствуют себя в деловой жизни, поскольку она постоянно создает ситуации, где ценится успех. Макклеланд отмечает, что для имеющих потребность в достижении цели предпринимателей деньги сами посебе редко значат очень многое. Однако они важны как показатель успеха.

С точки зрения сохранения мотивации важно знать результаты исследования Эдгара Шейна,которые показывают наличие в мотивации к работе 5 - 7 -летних отрезков времени. Если содержание работы не меняется полностью или значительно, то мотивация явно снижается через 5 лет.

**ФАКТОРЫ, ВЛИЯЮЩИЕ НА УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ РАБОТОЙ И МОТИВАЦИЮ.**

Цели собственного развития - убедиться в том, что руководители всех звеньев имеют качества, необходимые в ориентированном на результат трудовом коллективе, и мотивацию для деятельности в качестве эффективного руководителя. Назначение сказанного - особенно подчеркнуть значение мотивации эффективного руководителя. Желание руководить нужно сохранить тем или иным способом в течение ряда лет, пока ты занимаешь руководящие должности. Практические меры по собственному развитию как руководителя в значительной степени увязаны с этапом служебной карьеры данного человека. Отмечено как факт, что человек в течение своей трудовой деятельности проходит различные этапы. По многим причинам критический этап приходится на середину карьеры. В Массачусетском технологическом институте осуществлен довольно обширный исследовательский проект, связанный с планированием служебной карьеры. Эта работа была начата в связи с таким наблюдением: часть инженеров потеряла интерес к технике и вместо этого увлеклась проблемами человеческого поведения. Вторая группа инженеров полностью потеряла мотивацию к работе и обратила свою активность на семью и увлечения. Таким образом, число инженеров, интересовавшихся техникой, постоянно сокращалось.

Исследованием было охвачено свыше 3 тысяч человек, работавших на разных уровнях и в разных должностях. На основе исследования было выделено пять самых важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию, а именно:

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение). На практике речь идет о том, насколько люди могут использовать на работе свои сильные качества, о соответствии требований, предъявляемых работой, и уровня своего мастерства.

2. Ясность содержания задачи и передаваемое ею чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое место можно считать структурным фактором, то отождествление представляется активизирующим фактором.

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Собственное ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег по работе или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворенность работой. Необходимо отметить, что мнение о работе других само по себе увеличивает мотивацию, в то время как “ ничего - не - говорение ” снижает чувство удовлетворенности.

5. Самодеятельность. Возможность работать самостоятельно, сбалансированность власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой. То же самое можно выразить и другими словами: самодисциплина - это цена свободы. Обычно люди готовы заплатить эту цену.

Данные факторы мотивируют по-разному на разных стадиях пребывания в одной и той же должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию работы.

Во время первого года работы в определенной должности (будь то первое или шестое место работы) представление о значении задачи и наличие обратной связи являются мотиваторами. Самостоятельность не интересует. В интервале между вторым и пятым годом самостоятельность является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение первых лет. Работник находится “ в расцвете сил” после двух-трех лет работы на одном месте.

После пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие этого, достижения в работе существенно снижаются. Вместо факторов мотивации, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических мотиваторов, как-то: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время. Важнейшими факторами для поддержания мотивации являются следующие:

1. Систематическая проверка срока работы персонала на одной должности и управляемое горизонтальное перемещение по службе с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные подвижки нужно сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах служебной карьеры.

2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое развитие организационной деятельности, ценность обучения и творческого подхода.

5. Реализация новых форм взаимодействия, например, беседы начальника и подчиненного как составная часть эффективного управления, производственная демократия.

**ПРОБЛЕМАТИКА СЕРЕДИНЫ**

**СЛУЖЕБНОЙ КАРЬЕРЫ.**

У многих людей в возрасте от 35 до 50 лет в какой-то момент наступает этап “брожения“, когда мотивация резко падает. Появляется значительное число проблем, корни которых кроются довольно глубоко.

В середине служебной карьеры человек осознает, что смертен. Одновременно он видит ограниченность и постоянное сужение собственных возможностей. У многих на первый план вновь выступают противоречия и

чувства, присущие молодости. Уход выросших детей из дома, конфликты или эмоциональные причины изменяют в среднем возрасте отношение к детям и жене или мужу. По этим причинам в середине служебной карьеры снижается мотивация к работе и увеличивается число проблем на работе и дома. Для их разъяснения каждый должен решить следующие вопросы:

1. Узкая/широкая специализация по службе.

2. Нахождение своего места в организации и познание собственных сильных сторон.

3. Выяснение границы между мечтой и действительностью.

4. Одобрение обязанностей, связанных с руководством другими.

5. Достижение действительного равновесия в обязательствах по отношению к работе, семье, хобби, собственному развитию.

6. Сохранение положительного стремления к развитию.

Если человек может с открытыми глазами решить эти 6 вопросов и осмелится действовать на основе своего решения, он может сохранить действительное равновесие и мотивацию.

На основе результатов исследований можно сделать вывод, что творческий подход и мотивация человека колеблются как в интервале пяти лет, так и в соответствии с этапами служебной карьеры. Для обеспечения эффективной деятельности и личности, и организации необходимо познать эти колебания, найти ответы на вопросы и уточнить мероприятия по развитию. На основе приведенных результатов исследований можно убедиться в том, насколько важной для руководителя яв

ляется забота о собственном постоянном развитии в середине служебной карьеры. Необходимые мероприятия зачастую носят совсем иной характер, чем в начале трудовой жизни. Руководителю нужно определять потребность развития собственной мотивации в зависимости от этапа служебной карьеры. Надо быть честным с самим собой, чтобы вовремя приступить к осуществлению действительно важных мероприятий с целью изменения собственной мотивации. В своем трудовом коллективе нужно по собственной инициативе выяснить для себя, какие перспективы с точки зрения карье-

ры и развития предлагает организация. Подчиненный имеет право на поддержку со стороны начальника в этом случае. Целью является развитие мотивации руководителя, ориентированного на результат, на основе потребностей и служебной карьеры. В этом случае выясняют, каким образом нужно улучшить его мотивацию, чтобы он смог более эффективно выполнять свою работу, и прогнозируют изменения в содержании управленческой работы в ближайшие годы и требованиях, предъявляемых к мотивации.

**РАЗВИТИЕ С ПОМОЩЬЮ КРИЗИСОВ.**

Организация развивается и через преодоление проблемных ситуаций. Развивается тот трудовой коллектив, который вовремя признает грядущие проблемы и кризисы, относится к ним открыто, настроен встретить их и решить, а также извлекает из них уроки. В свою очередь та организация, которая скрывает проблемы, преуменьшает трудности, не хочет с ними встречаться, а только объясняет их действием внешних фак-

торов, неизбежно столкнется с трудностями. Мы не осмеливаемся вовремя фиксировать те сигналы тревоги, которые присутствуют в нашем непосредственном окружении. Мы даем возможность событиям зайти слишком далеко, прежде чем начинаем действовать. Мы ждем, что нас спасет чудо. Обычно так не случается, поскольку эффективное и результативное управление не строится на чудесах.

Сказанное выше относится и к каждому из нас, работающему в трудовом коллективе. Мы тоже развиваемся или имеем возможность развиваться через кризисы и трудности. Первые серьезные трудности в молодости воспринимаются как несчастливая случайность, которая больше не повторится. Позже и в среднем возрасте мы замечаем, что наша жизнь состоит как из великолепных успехов и удач, так и из трудностей, кризисов и проблем. Чем раньше мы познаем это, тем лучше будут наши возможности приготовиться заранее и справиться с ними.

Каждому - и тому, кто только вступил в трудовую жизнь, и тому, кто работает уже долго, хотя бы 10 лет, - нужно осознанно и вовремя заботиться о собственной мотивации к работе и жизни, поскольку в течение следующих 10 - 20 лет существенные кризисные этапы будут чередоваться с успешными периодами. Необходимо стремиться к новому творчеству, ощущению событий, которые наполняют содержанием нашу жизнь на работе. Ведь работа занимает значительную часть нашего времени, поэтому стоит сделать ее максимально богатой по своему содержанию.

# МЕРОПРИЯТИЯ ПО ОБЕСПЕЧЕНИЮ

**СОБСТВЕННОЙ МОТИВАЦИИ**

**К ЖИЗНИ И РАБОТЕ.**

· · Не попадать на всеобщее беличье колесо, поскольку бег в нем никогда не кончается. Не думать, что при выполнении и той и этой работы и достижении той и этой цели, есть свободное время для себя. На практике так не бывает, напротив, по мере роста опытности работы будет все прибавляться. Взять в свои руки использование собственного времени, найти в этом вопросе правильный подход и проявить настойчивость. Это возможно сделать только самому.

· · Стараться резервировать себе достаточно времени для достижения ключевых конечных целей. Не нужно

·пытаться делать все, не нужно делать самую спешную работу, а только самую важную с точки зрения конечных целей.

· · Поддерживать наиболее важные с точки зрения связанных с работой ключевых результатов организационные и человеческие контакты. Заниматься тем, что действительно привлекает, что обогащает жизнь, и, помимо того, поддерживать те контакты, которые имеют значение с точки зрения конечных целей. Не соглашаться из вежливости или по дружбе на все, о чем хорошо попросят.

· · Семья - это главная единица общества. Нельзя торопиться при общении с членами семьи. Необходимо понять это уже вначале трудовой жизни, а не в среднем возрасте, когда зачастую это уже слишком поздно. Мы получаем значительную часть мотивации к жизни от семьи, соответственно, сможем отдать больше в работе.

· · Нужно иметь друзей как на работе, так и вне ее. Заботы требует не только машина, но и дружеские отношения, и они гораздо важнее. Человеческие взаимоотношения нужно оберегать, поскольку автоматически они не сохраняются. Хорошие человеческие взаимоотношения внесут многое в содержание и мотивированность жизни. Всегда найдется время для друзей, если правильно оценить значение дружеских отношений.

· · Нужно вовремя занять четкую, обдуманную позицию по главным жизненным проблемам и ценностям. Многие из нас только в среднем возрасте останавливаются, чтобы выяснить, что же мы действительно ценим и чего хотим от жизни. Каково наше отношение к религии, политике? Какое значение имеет наше отношение к главным вопросам нашей жизненной позиции?

Некоторые практические возможности обеспечения собственной мотивации к работе:

· · Нужно позаботиться о том, чтобы быть хорошо отдохнувшим, бодрым и деятельным.

· · Относиться положительно к работе и жизни. Организовать на рабочем месте кружок “люби понедельник”, поскольку понедельник - это очень тяжелый день недели.

· · С помощью хороших увлечений можно сделать собственную мотивацию более многосторонней и поддерживать душевную бодрость. Активно развивать себя, укрепляя и используя свои сильные стороны и исправляя свои недостатки, с которыми действительно нужно что-то делать. Позаботиться о том, чтобы был личный план развития на год и на 2 - 3 года.

· · Сделать более приятным свое окружение на работе.

· · Позаботиться о том, чтобы не делать одну и ту же, повторяющуюся работу слишком долго. Постараться, чтобы работа существенно менялась с интервалом в 5-7 лет. Это возможно, если занять в этом вопросе правильную позицию.

· · Определить для себя на ближайшие годы на основе собственных потребностей различные альтернативные варианты продвижения по службе как в своем трудовом коллективе, так и вне его. Определить мероприятия, с помощью которых осуществление альтернативного варианта карьеры будет наиболее вероятным, и составить временной план осуществления мероприятий. Если это возможно, обсудить вопрос с начальником и коллегами. Однако главную ответственность за развитие карьеры в целях сохранения мотивации к работе нужно нести самому.

· · Быть откровенным с коллегами и осуществлять безоговорочную, непосредственную обратную связь по их трудовым достижениям и отношению к Вам. Требо

·вать от них естественной, достаточно качественной обратной связи в целях развития собственной работы и мотивации. Не замыкаться в себе, идти к другим.

· ·Вознаграждать себя за хорошие достижения в работе и требовать вознаграждения со стороны трудового коллектива. Вознаграждение не всегда должно выражаться в деньгах. Значительным мотивирующим вознаграждением может быть возможность самостоятельно распределять время, сознательно избегать стрессовых ситуаций, четкая информированность о возможностях успеха.

**ЗАБОТА О ЗДОРОВЬЕ СОТРУДНИКОВ**

**КАК ОДНА ИЗ ФОРМ МОРАЛЬНОГО**

**СТИМУЛИРОВАНИЯ.**

Всемирная организация здравоохранения (ВОЗ) уже в опубликованном в 1946 г. определении здоровья тесно увязала физическое и психическое состояние человека. Согласно определению ВОЗ, здоровье - это состояние хорошего физического, психического и социального самочувствия, то есть здоровье - это не только отсутствие бо

лезни или травмы. Уравновешенная и зрелая личность строется на этих трех основных элементах. Ответственность за создание хорошего самочувствия лежит в первую очередь на самом человеке. Целенаправленная забота о здоровье отражает способность и желание личности отвечать за себя.

Руководитель должен заботиться о том, чтобы не подвергать опасности здоровье вверенных ему сотрудников. Он ответственен за то, чтобы в их сфере деятельности были всем известны и выполнялись предписания по технике безопасности. Руководитель не должен поручать своим сотрудникам работу, которая не соответствует состоянию их здоровья.

1) Забота о физическом состоянии.

Развитие физической формы оказывает укрепляющее влияние на психическую структуру. Физическая активность предлагает хороший путь для снятия психического давления. Активно занимающиеся оздоровительным спортом обосновывают свой энтузиазм тем, что они чувствуют, как физическое утомление делает более яркой и четкой умственную деятельность. Психический настрой возрастает, и находится новый угол зрения для трудных и не дающих покоя вопросов.

Не нужно делать так, чтобы занятия спортом становились новым поводом для стресса.

Забота о физическом состоянии не только дает душевное здоровье, но и защищает от болезней.

Проблемой сегодняшнего человека является именно недостаточное использование возможностей собственного тела. Организм изнашивается раньше времени, поскольку его не тренируют и не дают достаточной нагрузки. То же самое относится и к мозгу. Если не использовать мозг, то есть душевные ресурсы, он атрофируется.

2) Забота о психическом состоянии.

Забота о душевном здоровье предполагает необходимую заботу и о психическом состоянии. Ухудшение психического состояния проявляется наиболее наглядно в душевном дискомфорте. Жизнь гнетет, в мыслях - пустота, бесцельность и иррациональность. Уставший и апатичный человек уходит в себя и больше не может интересоваться другими. Если такая ситуация продолжается долго, есть опасность, что психическое равновесие будет полностью потеряно. Поэтому важно, чтобы расстройства в психике были выявлены уже на ранней стадии, тогда не потребуется длительного лечения.

Центральным в душевном здоровье является равновесие. Душевно здоровый человек способен налаживать отношения обратной связи: передавать и воспринимать чувства и переживания. Он может делать работу и радоваться достигнутому. Кроме того, душевное здоровье включает в себя и способность переносить потери, поскольку отказ от чего-либо тоже входит в понятие человеческой жизни. Отказ содержит боль и горе, особенно тогда, когда потеря связана с человеческими взаимоотношениями. В целом душевное здоровье означает не беспроблемность, а способность сохранить равновесие независимо от изменений. Никто не может быть уравновешенным во всех жизненных ситуациях.

Решающее влияние на психическое самочувствие оказывают человеческие отношения. Человек испытывает и проверяет себя в отношении к другим. Если человеческие взаимоотношения, например из-за вечной спешки, постоянно остаются поверхностными и скоротечными, то человеческое взаимовлияние обедняется. Дружеские и семейные отношения требуют времени и полноценного общения. Откровенные и тесные человеческие взаимоотношения создают ощущение безопасности и дают смелость приступать к любым, даже проблематичным планам и осуществлять их.

Отдых и достаточный сон влияют не только на настроение, но и на душевное здоровье. Достаточно долгий и непрерывный ночной сон является одной из главных предпосылок душевной бодрости. Нельзя отбирать у ночного сна часы для работы, поскольку это очень скоро скажется на результатах.

Увлечения и досуг дают возможность увеличить душевную бодрость. Резервируя время для себя и для своих увлечений, человек делает свою жизнь богаче. Свободное время отдаляет нас от работы и помогает расслабиться. Таким образом получают заряд бодрости для будущей работы.

**Природа конфликта в организации.**

Как и множества других понятий, у конфликта имеется множество толкований и определений. Одним из них является такое: конфликт- это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт- явление всегда нежелательное, что его необходимо избегать, если есть возможность, и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Например, человек, который на заседании комитета спорит только потому, что не спорить он не может, вероятно снизит степень удовлетворения потребности в принадлежности и уважении и, возможно, уменьшит способность группы принимать эффективные решения. Члены группы могут принять точку зрения спорщика только для того, чтобы избежать конфликта и всех связанных с ним неприятностей даже не будучи уверенными, что поступают правильно. Но во многих случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

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

**Типы конфликта.**

Ниже приведены четыре основных типа конфликта. Нередко встречаются конфликты смешанного типа.

**Внутриличностный конфликт.**

Этот тип конфликта не соответствует определению, данному выше. Однако, его возможные дисфункциональные последствия аналогичны последствиям других типов конфликта. Он может принимать различные формы, и из них наиболее распространена форма ролевого конфликта, когда одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы или, например, когда производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями. Исследования показывают, что такой конфликт может возникнуть при низкой удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

**Межличностный конфликт.**

Это самый распространённый тип конфликта. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего, это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее руководство выделить эти ресурсы ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт также может проявляться и как столкновения личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

**Конфликт между личностью и группой.**

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиций группы. Например, обсуждая на собрании пути увеличения объема продаж, большинство будет считать, что этого можно добиться путем снижения цены. А кто-то один будет убежден, что такая тактика приведёт к уменьшению прибыли. Хотя этот человек, мнение которого отличается от мнения группы, может принимать близко к сердцу интересы компании, его все равно можно рассматривать как источник конфликта, потому что он идет против мнения группы.

**Межгрупповой конфликт.**

Организации состоят из множества формальных и неформальных групп. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникнуть конфликты. Неформальные группы, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Яркий пример межгруппового конфликта- конфликт между профсоюзом и администрацией.

**Причины конфликта.**

У всех конфликтов есть несколько причин, основными из которых являются ограниченность ресурсов, которые надо делить, различия в целях, различия в представлениях и ценностях, различия в манере поведения, уровне образования и т.п.

**Распределение ресурсов.**

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство может решить, как распределить материалы, людей, финансы, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Не имеет значения, чего конкретно касается это решение- люди всегда хотят получать больше, а не меньше. Таким образом , необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликта.

**Взаимозависимость задач.**

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задач от другого человека или группы. Определённые типы организационных структур увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает, например, при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия.

**Различия в целях.**

Возможность конфликта растет по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что подразделения могут сами формулировать свои цели и большее внимание уделять их достижению, чем достижению целей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и её разновидностей, потому что это повышает конкурентоспособность и увеличивает объем сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты- эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна.

**Различия в представлениях и ценностях.**

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для группы или личных потребностей. Различия в ценностях- весьма распространённая причина конфликта. Например, подчинённый может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то время как руководитель может полагать, что подчинённый может выражать своё мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно выполнять то, что ему говорят.

**Различия в манере поведения и жизненном опыте.**

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Нередко встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. Такие личности часто создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом.

**Неудовлетворительные коммуникации.**

Плохая передача информации может быть как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Например, если руководство не может донести до сведения рабочих, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и её положение среди конкурентов, подчинённые могут отреагировать так, что темп работы замедлится. Другие распространённые проблемы передачи информации, вызывающие конфликт- неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должноcтные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникнуть или усугубиться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчинённых точное описание должностных обязанностей.

**Последствия конфликта.**

**Функциональные последствия.**

Возможно несколько функциональных последствий конфликта. Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путём, который приемлем для всех сторон, и в результате люди будут больше чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений- враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли. Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.

Кроме того, конфликт может уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчинённые не высказывают идей, которые по их мнению, не соответствуют идеям их руководителей. Через конфликты члены группы могут проработать проблемы в исполнении ещё до того, как решение начнёт выполняться.

**Дисфункциональные последствия**.

Если конфликтом не управляли или управляли неэффективно, то могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, мешающие достижению целей.

· ·Неудовлетворённость, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.

· ·Меньшая степень сотрудничества в будущем.

· ·Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами в организации.

· Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.

· ·Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами.

· ·Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.

· Смещение акцента: придание «победе» в конфликте большего значения, чем решению реальной проблемы.

**Управление конфликтной ситуацией.**

Существует несколько эффективных способов управления конфликтной ситуацией. Их можно разделить на две категории: структурные и межличностные. Не следует считать причиной конфликтов простое различие характеров, хотя, конечно, и оно может стать единственной причиной конфликтной ситуации, но в общем случае это всего лишь один из факторов. Нужно начать с анализа фактических причин, а затем применить соответствующую методику.

**Структурные методы.**

**Разъяснение требований к работе.**

Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определена политика, процедуры и правила. Причем, руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.**

Это ещё один метод управления конфликтной ситуацией. Один из самых распространённых механизмов- цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-либо вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к общему начальнику, предлагая ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие как межфункциональные группы, целевые группы, межотдельские совещания. Например, когда в одной из компаний назрел конфликт между взаимозависимыми подразделениями- отделом сбыта и производственным отделом- то была организована промежуточная служба, координирующая объемы заказов и продаж.

**Общеорганизационные комплексные цели.**

Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Идея, лежащая в основе этой методики- направить усилия всех участников на достижение общей цели. Компьютерная компания «Apple» всегда раскрывает содержание комплексных общеорганизационных целей, чтобы добиться большей слаженности в деятельности всего персонала. Не менее яркий пример- компания «McDonalds», имеющая сеть недорогих ресторанов быстрого обслуживания по всему миру. С самого начала строительства этой империи руководство уделяло внимание не только ценам, качеству и доле рынка. Оно считало ( и, надо полагать, считает и сейчас), что действительно оказывает услугу людям с ограниченными средствами, и эта «социальная миссия» придала больший вес оперативным целям. Поварам и официантам, работающим под вывеской «McDonalds» легче соблюдать жесткие стандарты в контексте помощи обществу.

**Структура системы вознаграждений.**

Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтом, оказывая влияние на людей для избежания дисфункциональных последствий. Люди, вносящие свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

**Межличностные стили разрешения конфликтов.**

**Уклонение.**

Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция- не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

**Сглаживание.**

При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все- одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, что в конечном итоге произойдет «взрыв».

**Принуждение.**

· ·В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью путем принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

**Компромисс.**

Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме может сократить время поиска альтернатив.

**Решение проблемы.**

Данный стиль- признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

· ·Определите проблему в категориях целей, а не решений.

· ·После того, как проблема определена, определите решения, приемлемые для всех сторон.

· Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.

· Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.

· ·Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Применимость различных стилей разрешения конфликта.

**ПОНИМАНИЕ ЛЮДЕЙ.**

С целью понимания поведения людей в организации, мы должны

больше узнать о двух вещах : (1) - о людях и, в частности, об

основах природы человека и (2) - об организациях, почему они

создаются и из чего они состоят.

Организационное поведение - это область знаний, ориентиро-

ванная в сторону лучшего понимания человеческого поведения и

использования этого знания с целью помочь людям более продук-

тивно осуществлять свои обязанности в организациях и получать

от этого большее удовлетворение. Основные ценности, характери-

зующие этот подход, включают (1) акцент на установлении при-

чинно-следственных связей, (2) обязательство изменяться, (3)

гуманистический подход к человеку, (4) забота об организацион-

ной эффективности и (5) стремление полагаться на эмпирические

исследования и научный метод.

Существует бесчисленное множество возможных вариантов функ-

ционирования организаций : они могут быть сильно бюрократизи-

рованы, с формализованными отношениями или же они могут су-

ществовать в неформальной среде, централизованы и децентрали-

зованы, сильно структурированы, так что каждый работник имеет

узкий круг обязанностей или деструктурированы, так что работ-

ники обладают широким кругом обязанностей. Но общее во всех

организациях то, что разные подходы к созданию и управлению

организациями основаны на разных представлениях о человеческой

природе. Они включают различные основные предположения о том,

что оказывает мотивирующее воздействие на члена организации, а

на этих основных предположениях, в свою очередь строятся раз-

личные методы поощрения людей, осуществления руководства,

удержания контроля, управления деятельностью и т.д.

Один из основных вопросов состоит в том, следует ли

рассматривать людей отрицательно, как заведомо склонных к лени

и к удовлетворению собственных потребностей, или положительно,

как склонных к самомотивации. Если принять первое предположе-

ние, то получится, что людей необходимо подталкивать, контро-

лировать и держать под надзором, что они никогда не будут по

доброй воле хорошо работать. Следовательно, только экономи-

ческие формы поощрения будут действенны, и наиболее эффектив-

ной формой управления является автократическая.

Противоположная точка зрения состоит в том, что люди (наем-

ные рабочие/служащие) стремятся к личному и общественному бла-

гополучию. Предоставленные самим себе, они будут усердно рабо-

тать для получения внутреннего удовлетворения от хорошо сде-

ланной работы. Работа, следовательно, должна предоставлять ра-

ботникам возможность раскрывать свои творческие способности.

Особый интерес представляют следующие вопросы :

1. Уникален ли человек ? 2. Какие изменения могут происхо-

дить в людях и насколько они могут быть сильны ? 3. Контроли-

руют ли нас внешние или внутренние процессы ? 4. Ограничены ли

наши способности к обучению и изменению ?

Из обсуждения этих вопросов будут сделаны два главных выво-

да : (1) обучение - это основной механизм, при помощи которого

люди изменяют свое поведение и (2) большинство людей способны

к значительным изменениям.

После того, как Дарвин опубликовал свои основные работы,

возник и стал распространяться тот взгляд, что человек не от-

личается от животных, так же, как и они, подвержен законам

эволюции и естественного отбора. Эта теория является основой

социобиологии - науки, занимающейся изучением биологического

базиса всех форм социального поведения всех живых существ,

включая человека. Социобиологи сделали вывод, что многие

аспекты человеческого общественного поведения имеют глубокие

биологические корни.

Тем не менее, существуют и значительные отличия человека от

животных. Во-первых, это развитие языковой формы общения до

такого уровня, который является совершенно недоступным для жи-

вотных. Во-вторых, это отношение к окружающей среде. Если жи-

вотные занимают по отношению к ней приспособленческую позицию

и неблагоприятные изменения в ней чреваты гибелью для отдель-

ных видов, то человек изменяет окружающую среду, сообразуясь

со своими потребностями.

Какой же на основании всего этого можно сделать вывод об

уникальности человеческой расы? Представляется, что истина ле-

жит где-то между двумя полюсами. Одного понимания поведения

животных недостаточно для понимания человеческого поведения.

Этот вывод помогает разрешить и другой важный вопрос об

уникальности - уникальны ли люди сами по себе? Поскольку мы не

руководствуемся в своем поведении легко описываемым набором

поведенческих примитивов, представляется, что люди также непо-

хожи друг на друга. Есть общее, но есть и различия. Для пони-

мания причин возникновения этой уникальности необходимо знать

как люди развиваются и изменяются.

Первый вывод состоит в том, что способность людей к измене-

нию притупляется с возрастом. Это происходит под влиянием как

внутренних свойств человека, так и под влиянием окружения.

Одними из характеристик, препятствующих изменениям, явля-

ются особенности (черты) характера. Черты характера определя-

ются как некоторые поведенческие установки, которые сохраня-

ются во времени и в различных ситуациях.

Второй источник личной неизменяемости раскрывается социаль-

но-психологической теорией позиций и изменения позиций (theory

of attitudes and attitude change). Основное положение этой те-

ории состоит в том, что человек прилагает усилия для достиже-

ния определенного положения или баланса. Мы стараемся занимать

позиции, которые не противоречат друг другу. Мы строим очень

сложную взаимосвязанную структуру убеждений и отношений к че-

му-либо, подтверждаемую нашим поведением. Эта структура с тру-

дом поддается изменениям, поскольку мы вероятнее отбросим одну

новую идею, чем будем менять все наше мировоззрение.

Наконец, фактом является то, что мы избирательно прислуши-

ваемся только к той информации или тем людям, мнение которых

заведомо совпадает с нашим собственным. Мы не ищем информации,

противоречащей нашей позиции. Этот процесс уменьшает возмож-

ности для изменения.

Важным является также аспект ситуации, которая снижает воз-

можности для изменения. Во-первых, межличностное окружение

остается для нас, по большей части, неизменным. Это верно как

для людей, которые нас окружают, так и для социальных групп, к

которым мы принадлежим. Мы должны соблюдать определенные пра-

вила того, как человек должен вести себя в общем (нормы), и

как поступают определенные люди в конкретных ситуациях (роли).

Не последнюю роль играет также и наше культурное окружение.

Существуют значительные различия между тем, какие нормы пове-

дения приняты в разных странах.

В этом смысле лучшее, что может сделать организация,- это

правильно выбирать людей и распределять их по местам.

Подводя итог, можно сказать, что на человека оказывают зна-

чительное влияние как внутренние, так и внешние факторы. В

этой связи возникает вопрос, какие из этих факторов имеют пре-

обладающее значение.

Противоречие между внутренними и внешними определяющими по-

ведения существуют во многих формах и оказывают большое влия-

ние на многие другие области человеческого поведения. При

этом, на одном полюсе находятся те, кто утверждает, что почти

все навыки являются приобретаемыми, и, следовательно, решающее

воздействие оказывает окружающая среда. Если мы можем контро-

лировать окружающую среду, мы можем контролировать индивидуу-

ма. Это экстерналистская (бихейвиористская) позиция. Ей возра-

жают те, кто предлагает ряд внутренних механизмов как причин

поведения, таких как инстинкты, черты характера, верования и

мыслительные процессы. (Инстинкты определяются как стимулы к

деятельности, возникающие внутри человека, наследственно и ге-

нетически программируемые.)

В интерналистской позиции существует также точка зрения,

которая заключается в том, что поведение может вызываться либо

устойчивыми личными характеристиками (персоналиями), либо

внешними эффектами. Теория персоналий отличается от теории

инстинктов тем, что приверженцы первой считают персоналии

частично приобретенными (то есть не чисто генетическими). Тем

не менее, есть основания утверждать, что и индивидуальные чер-

ты характера, и ситуационные переменные должны быть взяты во

внимание для объяснения человеческого поведения.

Третий и последний набор внутренних механизмов касается че-

ловеческой познавательной деятельности. Познавательская

(cognitive) точка зрения состоит в том, что хотя воздействие

окружения (в лице поощрений и наказаний) и важно, но наше по-

ведение на самом деле вызывается познавательской интерпретаци-

ей этого воздействия (наших размышлений, памяти и ожиданий).

Бихейвиористская модель может быть представлена в виде Стимул

- Реакция (С-Р), а познавательская - модель в виде Стимул -

Организм - Реакция (С-О-Р).

Анализ внутренних и внешних составляющих поведения наталки-

вает на еще один вопрос: если поведение определяется только

внутренними факторами, то возможности изменения и роста для

каждого индивидуума будут очень ограничены. С другой стороны,

если поведение определяется исключительно внешним воздействи-

ем, эти возможности будут практически безграничными. Ответ на

эти вопросы лежит где-то посередине между двумя крайностями.

Наше поведение в значительной степени зависит от внешнего ок-

ружения, но и внутренние факторы нельзя сбрасывать со счетов.

Но если человеческое поведение во многом изменяемо, то уст-

ройство организаций и их функционирование могут оказывать ог-

ромное воздействие на поведение. Таким образом, необходимо

исследовать те основные процессы, благодаря которым происходят

изменения.

Обучение - относительно непрерывные изменения, которые про-

исходят в человеке под влиянием получаемого опыта, делая воз-

можными соответствующие изменения в человеческом поведении.

Во-первых, знание включает в себя изменение. Во-вторых, оно

основано на опыте. Наконец, в большинстве случаев, знание вы-

ражается в относительно непрерывных изменениях.

Предметом обучения могут быть совершенно разные вещи.

Во-первых, заучиваться могут моторные (двигательные) навыки.

Во-вторых, необходимыми бывают технические знания. В-третьих,

необходимо изучать навыки межличностного общения. Организации

состоят из людей и умение ладить с другими является совершенно

необходимым.

Все организации ожидают от нанимаемых ими людей обладания

определенными навыками. Кроме того, большое количество обуче-

ния имеет место в самой организации для лучшего соответствия

целям и задачам организации.

Один из видов обучения, применяемого в организации носит

название ассоциативного обучения. Ассоциативное обучение имеет

место тогда, когда некоторый нейтральный стимул ассоциируется

у человека с другим стимулом, который сам по себе вызывает оп-

ределенную реакцию, то есть не является нейтральным. Такой

стимул называется необусловленным стимулом, а соответствующая

реакция - необусловленной реакцией. Нейтральный стимул называ-

ется обусловленным стимулом. После того, как обусловленный

стимул несколько раз проассоциировался с необусловленным сти-

мулом, на него вырабатывается такая же реакция, как на нео-

бусловленный стимул. Таким образом, ранее нейтральный стимул

становится обусловленным, то есть вызывающим определенную ре-

акцию.

Большая часть обучения, происходящего в организациях,- это

так называемое инструментальное обучение. Инструментальное

обучение возникает, когда за проявлением индивидуального пове-

дения следует некоторое событие, которое либо увеличивает, ли-

бо уменьшает вероятность повторения этого стиля поведения. Со-

бытия, которые увеличивают вероятность повторения поведения,

называются поощрениями (reinforces). События, которые уменьша-

ют вероятность повторения поведения, называются наказаниями.

Существует принципиальное различие между обучением и испол-

нением. Когда мы используем термин "обучение", мы подразумева-

ем приобретение компетенции для осуществления каких-либо

действий, вне зависимости от того, осуществлялись ли они в

действительности. В этой связи необходимо заметить, что поощ-

рения и наказания влияют и на обучение, и на исполнение. Но

методы поощрения и наказания, действенные для обучения совсем

необязательно будут являться таковыми для исполнения.

Существуют положительное и отрицательное поощрение. Созда-

ние для работника желаемого стимула является положительным по-

ощрением. Если же мы убираем нежелательный стимул, то имеет

место отрицательное поощрение. Заметим, что отрицательное по-

ощрение увеличивает вероятность повторения варианта поведения,

и, поэтому не должно быть смешиваемо с наказанием, которое эту

вероятность уменьшает. Наказание, в свою очередь, также может

осуществляться в виде создания нежелательного стимула, либо же

в виде уничтожения желательного стимула. Однако мы не употреб-

ляем терминов "положительное" или " отрицательное" наказание.

Поощрение является более правильным способом воздействия, так

как оно однозначно указывает на то, какое поведение является

желательным, тогда как наказание лишь определяет, какое пове-

дение является нежелательным. Поэтому, чтобы наказание было

эффективным, оно должно содержать четкое указание на то: какое

поведение является правильным. С этой целью, оно должно: (1)

осуществляться немедленно после возникновения нежелательного

поведения, (2) осуществляться после каждого возникновения не-

желательного поведения и (3) использоваться вместе с положи-

тельным поощрением желательного поведения.

Существуют также внутренние и внешние поощрения. Внутренние

поощрения являются прямыми последствиями осуществления како-

го-либо действия. Это, например, ответственность или достиже-

ния. Внешние поощрения, напротив, таковыми не являются. Приме-

рами могут служить зарплата или повышения.

Поощрения бывают первичные и вторичные. Первичные поощрения

представляют из себя такие награды, которые непосредственно

приносят удовлетворение индивидууму, удовлетворяя его основные

физиологические потребности. Вторичные поощрения приносят

удовлетворение, поскольку они тесно ассоциированы с первичны-

ми.

Генерализация - это процесс обучения тому, что некоторый

тип поведения возникает в более чем одной ситуации. Дискрими-

национное обучение возникает тогда, когда награда появляется в

одних случаях и не появляется в других. Набор ожидаемых стилей

поведения в данном положении называется ролью. Термин "роль"

отражает тот факт, что все индивидуумы, независимо от их инди-

видуальных характеристик, должны вести себя определенным обра-

зом, если они занимают определенное положение. Индивидуумы,

занимающие одно и то же положение, выступают друг для друга

ролевыми моделями. Прямая обратная связь - это поощрение или

наказание, которое обучающийся получает, когда он или она пы-

тается применить стиль поведения, скопированный с ролевой мо-

дели. Непрямая обратная связь, напротив, это те награды или

наказания, которые ролевая модель получает за свое поведение.

Этот процесс называется обучением на чужих ошибках (vicarious

learning).

**ПОНИМАНИЕ ОРГАНИЗАЦИЙ.**

Люди способны изменяться. При этом важнейшим двигателем

этих изменений является окружающая среда. Рассмотрим окружаю-

щую среду более подробно. В частности, рассмотрим природу ор-

ганизаций. Поскольку практически весь рабочий процесс происхо-

дит в организациях, то они могут быть рассмотрены как наиваж-

нейший элемент внешнего воздействия на рабочее поведение.

**ПОЧЕМУ СУЩЕСТВУЮТ ОРГАНИЗАЦИИ?**

В большинстве случаев, люди

объединяют усилия и организуются для достижения каких-либо фи-

зических, личных или экономических преимуществ. Люди организу-

ются под влиянием убеждения, что это есть наилучший путь для

достижения их целей. Организация - это система скоординирован-

ного поведения. Но можно возразить, что организация - это есть

само поведение. Правила, регуляторы, стандартные процедуры и

все остальное, что приходит на ум при мысли об организации,-

это всего лишь механизмы скоординированного поведения. Сущ-

ностью организации является само поведение. Таким образом, чем

описывать организацию как вещь, ее лучше описать как процесс.

Также важным является тот факт, что люди, в процессе вхождения

в организацию, жертвуют частью своей свободы. Они делают это с

целью достижения личных и организационных целей. То есть тер-

мин "организация" представляет собой trade-off между личной

независимостью и достижением цели.

ЦЕЛИ И ПОСТАНОВКА ЦЕЛЕЙ. Мы утверждаем, что организации об-

разуются для достижения поставленных целей. В действитель-

ности, существует множество таких целей. При этом, организация

стремится к достижению не только своих формализованных целей,

но и личных целей своих членов, причем этим последним прида-

ется не меньшее значение, чем первым. Действительно, если бы

организация вдруг оказалась бы неспособна удовлетворять цели

своих членов, то она быстро бы их лишилась. Кроме того, что

цели организации побуждают людей членов вступать в нее и оста-

ваться в ней, они выполняют еще две другие функции. Во-первых,

они служат для управления поведением и стимулирования трудовых

усилий. Во-вторых, они служат эталоном измерения. Когда цели

не достигаются, эффективность работы организации ставится под

сомнение.

УПРАВЛЕНИЕ. Управление включает в себя координацию челове-

ческих и материальных ресурсов для достижения формальных целей

организации. Ответственность за координирование, регулирова-

ние, объединение различных видов деятельности для эффективного

и своевременного достижения поставленных целей падает на лю-

дей, называемых управляющими. Среди многих проблем, с которыми

приходится сталкиваться управляющим, рассмотрим некоторые.

Запутанность. С ростом сложности и запутанности организации

координация и объединение становятся гораздо более сложными.

Центральным для этой проблемы является фактор контроля и сог-

ласованности. С различными типами людей придерживающимися раз-

личных ценностей и стремящимися к различным целям становится

исключительно трудно производить совместные, согласованные

действия.

Размер. Увеличение размера создает серьезные проблемы. Люди

не представляют себе, что делается в других частях компании.

Они теряют связь с организацией и ее целями. Они Не знают

большинства людей, с которыми им приходится работать. Все эти

факторы делают гораздо более сложным для организации процесс

мотивации работников и координации их деятельности.

Наука и технология. Последняя проблема связана с тем фак-

том, что наука и технология играет все более возрастающую роль

в организациях. Наука и технология оказывают влияние не только

на техническую сторону функционирования организаций, на их

исследовательские лаборатории, но и на каждый аспект организа-

ционной деятельности. Таким образом, с внедрением новой техно-

логии, организация должна нанимать работников с уровнем подго-

товленности, соответствующим возросшей технической оснащен-

ности или переучивать старый персонал.

СТРУКТУРНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОРГАНИЗАЦИЙ. Организационная

структура - это общая сумма методов, которыми организация раз-

деляет свой трудовой процесс на отдельные задания и, затем,

добивается координации между этими заданиями. Ни одна пара ор-

ганизаций не имеет одинаковой структуры, но каждая организация

имеет какую-то свою структуру. Рассмотрим элементы этой струк-

туры.

Горизонтальная дифференциация. Горизонтальная дифференциа-

ция относится к способу, которым различные задания, выполняе-

мые в организации, разделяются и группируются в отдельные еди-

ницы (units). Существуют различные виды горизонтальной диффе-

ренциации: (1) по выполняемой работе, (2) по производимому

продукту, (3) по потребительским группам и (4) по местораспо-

ложению. В реальности, большинство организаций разделено на

основании нескольких критериев, то есть, например, сначала на

основании продукта, а потом на основании месторасположения.

Такая дифференциация может привести к конфликту интересов,

поскольку группы, сформированные на основании различных крите-

риев, преследуют различные цели.

Вертикальная дифференциация. В дополнение к горизонтальной

дифференциации, организации также разделены вертикально. Вер-

тикальная дифференциация определяется количеством уровней

власти в организации. Это есть степень разделенности управлен-

ческих специальностей. В общем, с ростом организации, в ней

возникает все больше иерархических уровней. Чем больше людей

входят в организацию, тем больше усилий требуется для коорди-

нации их поведения. Однако и при равной численной величине ор-

ганизаций, в них бывает разное количество иерархических уров-

ней. При этом, те организации, в которых иерархических уровней

больше, называются "длинными" (tall) организациями, а те, в

которых иерархических уровней меньше, называются "плоскими"

организациями. Степень вертикальной дифференциации организации

оказывает заметное влияние на удовлетворенность работой членов

организации. Например, высшие управляющие в "длинных" органи-

зациях более удовлетворены работой, чем в "плоских". И наобо-

рот, те, кто занимают низшие должности в "плоских" организаци-

ях более удовлетворены работой, чем их коллеги в "длинных" ор-

ганизациях.

В большинстве организаций, управленческая деятельность под-

чинена строгой иерархической структуре, так что каждый управ-

ляющий имеет только одного начальника. Это называется скаляр-

ной цепью подчинения. Те организации, которые отходят от этого

правила, имеют то, что называется матричной структурой. В мат-

ричной структуре организация одновременно разделена на базе

двух различных критериев, и каждый управляющий имеет двух на-

чальников. Матричные структуры используются для объединения

преимуществ каждой простейшей структуры, которая в них входит.

Однако, они необычайно трудны в управлении.

Широта контроля (span of control). Определяется через коли-

чество подчиненных у одного начальника. Широта контроля за-

висит от степени вертикальной дифференциации в организации.

Широта контроля значительно уменьшается при продвижении вверх

по иерархической лестнице. У управляющих низшего звена может

быть по 20-30 подчиненных, тогда как у высших управляющих -

4-8. Широта контроля влияет на поведение членов организации

двумя разными способами. Если у начальника слишком много под-

чиненных, то снижается уровень контроля и падает отдача. Но

если у начальника слишком мало подчиненных, то это также при-

водит к снижению отдачи, потому что никто не любит, когда

кто-то все время стоит у него над душой.

Формализация. Формализация - это степень спецификации пра-

вил и регулирующих положений, которые управляют рабочим пове-

дением членов организации, а также степень распространения

формальных письменных способов коммуникаций, которые проходят

через иерархическую цепь команд. Высоко формализованная орга-

низация называется бюрократией. Формализация имеет свои преи-

мущества и недостатки. К преимуществам относится то, что фор-

мализация служит для координирования поведения членов органи-

зации. К тому же формальные правила и процедуры могут служить

объективной мерой любого производимого действия. Но есть и от-

рицательные стороны. Формализация ведет к тому, что большее

внимание обращается на правила и процедуры, а не на цели для

достижения которых эти правила были созданы.

Централизация. Чем меньше та группа людей, которая принима-

ет основополагающие решения о деятельности организации, тем

выше в ней уровень централизации. Если же полномочия по приня-

тию решений делегированы нижним иерархическим уровням, то ор-

ганизация является децентрализованной. Степень централизации

влияет на удовлетворенность работой так же, как степень "длин-

ноты" организации.

СЛУЧАЙНЫЕ ФАКТОРЫ, ВОЗДЕЙСТВУЮЩИЕ НА ОРГАНИЗАЦИИ.

Необходимо рассмотреть отношения между структурными компонен-

тами организаций, рассмотренными выше и (1) природой работы,

выполняемой организацией и (2) внешней средой самой организа-

ции.

Технология и структура. Различные характеристики работы,

выполняемой в организации, в общем называются технологией ра-

боты. Существует тесная взаимосвязь между технологией с одной

стороны, и формальной структуры организации с другой. Эту вза-

имосвязь можно представить в виде таблицы (матрица Перроу

(Perrow)):

Мало исключительных Много исключительных

случаев случаев

Неанализируемая

технология Ремесленничество Нерутинная работа

Анализируемая

технология Рутинная работа Инженерная работа

Другое исследование на тему отношений между технологией и

структурой было проведено Джоан Вудворд. Она занималась только

промышленными фирмами и разделила их на три категории:

1. Поточное производство. Высоко стандартизированные товары,

большие объемы производства, низкая стоимость труда.

2. Единичное или мелкосерийное производство. Штучный товар,

мелкие партии, высокая стоимость труда.

3. Крупносерийное производство. Нечто среднее между 1 и 2.

Производство как поточное, так и штучное, партии среднего раз-

мера, средняя цена труда.

При этом было замечено, что организации первого типа являются

"длинными", а организации третьего - "плоскими".

Окружающая среда и структура. Структурные типы организаций

во многом зависят от того, в какой среде находится та или иная

организация. Эффективность в этом случае зависит от того,

насколько хорошо организация "вписывается" в окружающую ее

среду.

В общем и целом, структура организации имеет значительное

влияние не только на членов этой организации, но и на эффек-

тивность ее функционирования. Организация с большей вероят-

ностью будет функционировать успешно, если ее структура наи-

лучшим образом будет соответствовать ее технологии и окружаю-

щей ее среде.

ЦЕЛИ В ОРГАНИЗАЦИЯХ. Очевидно, что для понимания функциони-

рования организации нам необходимо знать основные характе-

ристики производимой работы. В дополнение к структурным харак-

теристикам, целевые характеристики должны быть рассмотрены как

второй важнейший элемент организационного окружения. Каждое

задание, даваемое работнику, может быть сделано им множеством

способов. Способ, которым выполняется это задание с большой

вероятностью повлияет как на общую эффективность организации,

так и на реакцию работников на свою работу.

Эффективность и постановка целей. Связь эффективности и

экономии затрат в постановке работы рассматривалась Фредериком

В. Тейлором и получила название "научное управление". Сторон-

ники этого метода утверждают, что существует единственный наи-

лучший путь выполнения некоторого задания, причем этот путь

заключается в тщательном изучении и последующей детальной

стандартизации рабочих процедур и методов. Развитием "научного

управления" является "промышленный инжениринг". Основное вни-

мание в нем уделяется научной разработке процесса труда по ре-

зультатам очень точного исследования затрат времени и движений

работника. Общим в этих способах являются предположения о том,

что (1) существует один лучший способ выполнения любой работы,

(2) этот способ возможно определить путем тщательных исследо-

ваний и (3) в мотивации людей главную роль играют финансовые

факторы. Эти методы встречают существенные возражения. Напри-

мер, способ достижения максимальной технологической эффектив-

ности часто противоречит максимизации удовлетворения, получае-

мого работниками от их работы. Кроме того, работники часто са-

ми предпочитают принимать участие в принятии решений, а не по-

лучать их в готовом виде. Таким образом, мы получаем противо-

речие: при росте эффективности снижается мотивация и наоборот.

Ни одна из этих ситуаций не является допустимой.

СОЦИАЛЬНЫЙ АСПЕКТ ОРГАНИЗАЦИЙ. Мы рассмотрели два важнейших

элемента организационного окружения: (1) структурные характе-

ристики и (2) характеристики целеполагания. Рассмотрим третью

важнейшую составляющую организационного окружения - социальный

аспект. Работать в организации означает работать с людьми, и

люди, с которыми мы работаем, могут значительно воздействовать

на наше поведение.

Хауторнские (Hawthorne) исследования. Целью этих исследова-

ний, проводившихся Майо (Mayo), Ротлисбергером

(Roethlisberger) и Диксоном (Dickson), было изучить эффект

освещения, периодов отдыха, методов оплаты и других факторов

на продуктивность фабричных рабочих. Результатом этих исследо-

ваний стало открытие "хауторнского эффекта". Обследованные ра-

ботники выделили шесть основных факторов, влиявших на их отда-

чу (в порядке важности):

1. Маленькая величина группы

2. Тип руководства (supervision)

3. Заработок

4. Новизна ситуации

5. Заинтересованность в результатах эксперимента

6. Внимание к находящимся в тестовой комнате

Последние три фактора и составляют хауторнский эффект, то есть

искажение результатов эксперимента под влиянием самого факта

проведения эксперимента.

Еще одним результатом исследований было выявление зависимости

производительности от идеологии, которой придерживалась группа

наблюдаемых работников. В этой группе устанавливались

собственные нормы производительности, и каждый ее участник

придерживался их, а не официально принятых на фабрике. При

этом неофициальные нормы могли быть как выше, так и ниже

официальных. Это позволило сделать следующие выводы:

1. Организация - это нечто большее, чем просто собрание инди-

видуумов. Это социальная система, где люди имеют друзей и вра-

гов, равно как свои надежды, страхи и стремления.

2. Уровень производительности зависит не только от управлен-

ческих стандартов, но и от общественных норм, установленных в

каждой группе.

3. Неэкономические поощрения часто являются не менее важными,

чем экономические. Друзья и межличностные отношения - это важ-

ная часть работы индивидуума.

4. Работники не всегда реагируют как индивидуумы, действующие

в одиночку. Группы часто принимают решения, даже если они не

являются признанными частями формальной организации.

Под влиянием этих и подобных исследований возникло движение

человеческих отношений (human relations movement). Оно занима-

ется изучением неформальной общественной структуры внутри ор-

ганизаций.

ОБЪЕДИНЯЯ ВСЕ ВМЕСТЕ: ПЕРСПЕКТИВА ТЕОРИИ ОТКРЫТЫХ СИСТЕМ.

Каждый из рассмотренных выше аспектов организаций, взятый сам

по себе, не создает адекватного представления о том, что такое

организация. Это происходит потому, что организация - это не

просто сумма отдельных частей, это взаимодействие между ними.

Теория открытых систем. Система - это набор взаимосвязанных

элементов. Открытые системы взаимодействуют с окружающей сре-

дой. Закрытые - нет. Организации - это открытые системы. Те

факторы окружения, которые оказывают влияние на организацию,

называются входными потоками (inputs), тогда как воздействия,

которые организация оказывает на окружающую среду, называются

выходными потоками (outputs). При этом, к входным потокам от-

носится все, что поглощается организацией, а не только то, что

является официальным "сырьем". Так же и выходные потоки

представляют из себя не только то, что организация официально

"производит", но и все, что выходит за ее пределы.

Согласованная модель. Важность этой модели, разработанной

Надлером (Nadler) и Ташманом (Tushman), что она объясняет про-

цессы, при помощи которых входные потоки преобразуются в вы-

ходные (ВП). Она включает в себя три важнейших элемента орга-

низации: (1) формальную структуру, (2) характеристики целей,

подлежащих достижению и (3) неформальные общественные отноше-

ния, существующие между членами рабочих групп (4). К этому до-

бавляется четвертый критический элемент, а именно характе-

ристики людей, выполняющих те или иные задания.

В П

Х О 1 ВП организационного уровня

О Т / | \

Д О ———> 2 ————— 4 ———> ВП группового уровня

Н К \ | /

Ы И 3 ВП личного уровня

Е

Необходимо сделать одно важное замечание, касающееся сог-

ласованной модели. Выходные потоки в ней подразделяются на три

уровня. Эти три уровня являются результатом того, как различ-

ные элементы организационной системы совмещаются друг с другом

для формирования единого целого.

СОЦИАЛЬНЫЕ ПРОЦЕССЫ.

Если считать, что мы знаем о том, как люди себя ведут, ка-

ково их отношение к различным вещам, что их мотивирует и как

они реагируют на стрессовые ситуации, то может показаться, что

управлять ими очень легко. Но, увы, это не так. Проблема

состоит в том, что организации являются общественными сущ-

ностями. Когда мы работаем в организации, мы работаем не одни,

мы работаем с другими людьми. А люди, с которыми мы работаем,

могут серьезно воздействовать на наше поведение. И это воз-

действие является очень значительным.

ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА.

Опыт показывает, что люди в организациях проводят много

времени в общении друг с другом. Большая часть этого общения

проходит в малых группах. Здесь мы рассмотрим (1) как поведе-

ние людей, работающих в группах отличается от поведения людей,

работающих в одиночку, (2) почему люди организуют группы, (3)

как группы развиваются и (4) факторы, которые влияют на выпол-

нения группой ее текущих задач. Знание этих вопросов может по-

мочь и людям, и организациям функционировать более эффективно.

ЧТО ТАКОЕ МАЛАЯ ГРУППА? Малая группа может быть определена

как набор из двух или более индивидуумов, которые взаимо-

действуют друг с другом таким образом, что каждый из них ока-

зывает влияние и сам подвергается влиянию каждого другого.

Численность малых групп составляет, как правило, от трех до

восьми человек, хотя их может быть и пятнадцать, и двадцать.

Но группы с численностью более двадцати человек обычно не оп-

ределяются как малые. Причина этого состоит в том, что не-

посредственное взаимодействие (взаимодействие лицом к лицу)

членов группы и личное воздействие, которые являются отличи-

тельными чертами малой группы, проявляются со значительно

меньшей вероятностью, когда взаимодействуют более двадцати че-

ловек. Малые группы обычно существуют довольно продолжительный

период времени, их члены встречаются на более-менее регулярной

основе, обычно в одном и том же месте. И хотя отдельные члены

группы могут приходить и уходить, группа остается. Кроме того,

группа обычно представляется ее членами как единое целое, в

ней существует четкое разграничение ролей. И, наконец, группа

обладает некоторой самодостаточностью, которая позволяет ей

приспособиться к изменяющемуся окружению. Из этого следует,

что далеко не все объединения численностью не более двадцати

человек подпадают под определение малой группы.

Формальные и неформальные группы. В организациях существует

множество делений малых групп. Одним из наиболее важных явля-

ется деление на группы формальные и неформальные. Формальные

группы - это обычно те группы, существование которых пре-

дусмотрено организацией. Люди в таких группах занимают четко

предписанные положения. Неформальные группы возникают в орга-

низациях на основе общих интересов людей, дружеских связей или

других общественных нужд. Неформальные группы не содержатся в

штатном расписании организации. В них существуют свои неписа-

ные правила и нормы, касающиеся допустимого поведения и обя-

занностей. Успешное функционирование как формальных, так и не-

формальных групп совершенно необходимо организации.

ИНДИВИДУУМЫ И ГРУППЫ. Один очевидный вопрос, на который не-

обходимо ответить состоит в том, почему вообще люди в органи-

зациях объединяются в группы, а не работают каждый сам по се-

бе? С теоретической точки зрения этот вопрос касается того,

как работа групп отличается от работы индивидуумов, с практи-

ческой - является ли работа в группах более эффективной, чем

индивидуальная? В основном, как показали исследования, решение

вопроса о том, какая форма работы, групповая или индивидуаль-

ная является более эффективной, зависит как от самой выполняе-

мой работы, так и от ряда личностных и ситуационных факторов.

Общественная помощь. Группа может влиять на индивидуума

различными способами. Например, одним своим присутствием груп-

па может иногда изменить производительность человека. Этот

процесс называется общественной помощью. При этом во всех слу-

чаях, за одним главным исключением, присутствие посторонних

увеличивает производительность. При этом вовсе не обязательно

должен присутствовать элемент состязательности между участни-

ками. Исключение же возникает тогда, когда выполняемая работа

является не - или малознакомой. Присутствие других людей

подстегивает производительность только в тех случаях, когда

предмет хорошо изучен. Это происходит потому, что в окружении

других людей у человека возникает беспокойство по поводу того,

как будет воспринята его работа.

Сдерживание участия и усилия. Группы могут оказывать воз-

действие противоположное по характеру общественной помощи. К

примеру, они могут вносить сильный дисбаланс в пропорциональ-

ность вклада о общую работу. В группе, состоящей из нескольких

человек, одни могут вносить гораздо больший вклад, чем другие,

которые будут просто присутствовать. Однако люди, которые

больше всех работают, не всегда являются самыми эффективными

работниками, и такое дифференцирование нагрузок может вызвать

проблемы в функционировании группы. Этот феномен называется

общественное бездельничанье (social loafing). Получается что,

когда люди работают в группах, в которых индивидуальные вклады

не могут быть оценены, они работают менее усердно, чем работа-

ли бы индивидуально. Это явление было впервые показано Рингма-

ном (Ringmann, 1926). Он нашел, что когда размер группы увели-

чивается, производительность каждого из ее участников, наобо-

рот, снижается. В увеличивающихся группах люди перестают

чувствовать связь между своими личными усилиями и ответной ре-

акцией организации, и многие начинают становиться "вольными

всадниками".

Разрешение проблем. Другой вопрос заключается в том, явля-

ется ли группа лучшим генератором идей, чем отдельные люди. Не

ко всем в группе одинаково прислушиваются, и мнение некоторых

людей может преобладать над мнением остальных. Но, с другой

стороны, у членов группы существует тенденция взвешивать все

мнения по мере их возникновения, а этот процесс может привести

к свободному потоку идей.

С другой стороны мы знаем, что иногда идея, высказанная

кем-то, может дать толчок созданию вашей собственной идеи. За-

дача здесь заключается в том, чтобы преодолеть враждебность к

спонтанности (доминирование нескольких человек, раннюю крити-

ку) и увеличить возможности для творчества. Одна из таких про-

цедур получила название "мозговая атака" (brainstorming). Ее

смысл состоит в том, что создается такая атмосфера, при кото-

рой высказываемые идеи не критикуются, и каждый может исполь-

зовать идею другого для стимуляции своего собственного мышле-

ния. Любая оценка идей откладывается до тех пор, пока процесс

их выработки не будет окончен.

Широкое распространение получила система создания малых групп

для решения насущных проблем компаний. Такие группы получили

название "кружки качества", в которые объединяются работники

одной области, регулярно встречающиеся и решающие все пробле-

мы, относящиеся к этой области.

Поляризация идей. Последний изученный вид воздействия орга-

низаций на своих членов известен под названием "поляризация

идей". После принятия участия в групповом обсуждении, люди за-

нимают, как правило, более крайние позиции, чем перед началом

дискуссии.

Для этого правила существует ряд объяснений. Если перед нача-

лом дискуссии большинство ее участников склонялось к тому,

чтобы поддержать какую-то идею, то во время дискуссии будет

выдвинуто гораздо больше аргументов в пользу этой идеи, что,

однако не означает, что существует действительно больше аргу-

ментов "за", нежели "против".

Последствия этого понятны. При таком положении вещей остается

возможность для того что (1) важные моменты, касающиеся приня-

тия решения не будут рассмотрены, (2) дискуссия будет повто-

рять ошибочные предварительные мнения и позиции и (3) резуль-

таты дискуссии будут гораздо худшего качества, чем они могли

бы быть.

ОБЗОР ГРУППОВЫХ ПЕРЕМЕННЫХ. Основные факторы которые должны

быть приняты во внимание при изучении поведения малых групп

могут быть изображены в виде схемы:

Требования задания к тесному

взаимодействию и кооперации

Высокие: Низкие:

Плохой результат: Хороший результат:

Высокая: Низкая отдача Высокая отдача

Разница наиболее вероятна наиболее вероятна

в

вознаграж- Низкая: Хороший результат: Плохой результат:

дении Высокая отдача Низкая отдача

наиболее вероятна наиболее вероятна

Важно воздействие этого свойства на организации. Они должны

внимательно следить за соответствием их системы вознаграждения

типам выполняемых заданий, иначе при внедрении неправильной

системы вознаграждения производительность в организации пони-

зится, вместо того, чтобы повыситься.

ВОЗДЕЙСТВИЕ СОСТАВА ГРУППЫ. В дополнение к ситуационным пе-

ременным, поведение людей в группах может в большой степени

зависеть от личных характеристик членов группы. Мы рассмотрим,

как на функционировании группы отражается воздействие некото-

рых таких характеристик, а также размера и сплоченности груп-

пы.

Характеристики членов группы. Большое количество исследова-

ний было посвящено влиянию различных качеств членов групп на

их внутреннюю среду. В частности, было найдено, что согласо-

ванность групповых норм появляется тогда, когда члены группы

молоды, обладают средними умственными способностями и высоким

авторитетом. Приверженность групповым нормам оказалась также

сильнее у женщин, чем у мужчин, хотя это возможно отражает

культурные различия в половых ролях, чем природное различие

между женщинами и мужчинами. Кроме того, важной характеристи-

кой членов группы является способность к выявлению лидера.

Совместимость членов группы. Когда мы пытаемся объяснить

поведение группы, необходимо учитывать один важный фактор. При

выполнении задания, члену группы приходится взаимодействовать

с другими членами группы. То есть важно знать, являются ли ха-

рактеры разных членов группы совместимыми. Эта проблема прояв-

ляет себя в сравнении доминирующего и подчиняющегося типов

личности. При объединении в одну группу двух представителей

разных типов, они, вероятнее всего, будут работать успешно. Но

если получится так, что в одной команде окажутся люди одного

типа личности, тогда либо будут возникать постоянные конфликты

(если у обоих доминирующий тип личности), либо процесс не

сдвинется с мертвой точки из-за отсутствия лидерства (если у

обоих подчиняющийся тип личности).

Гомогеничность и гетерогеничность группы. Также важным, хо-

тя и точно не выясненным, является вопрос о том, должна ли

группа для более эффективной производительности быть гомоге-

ничной или гетерогеничной, то есть, должны ли ее члены принад-

лежать к разным расам, разным социальным слоям, разным полам,

придерживаться различных взглядов, или же идентичность по этим

показателям более предпочтительна. Как правило, предпочтитель-

нее оказывается частичная гомогеничность и частичная гетероге-

ничность группы.

Размер группы. При составлении задания для формирующейся

группы встает вопрос, какое количество людей будет наиболее

оптимальнымдля выполнения этого задания. Здесь существует

несколько аспектов.

Размер и взаимодействие. Эксперименты, проведенные Робертом

Бэйлсом (Robert Bales), показали, что в меньших по размеру

группах более высок уровень согласия и взаимного доверия, тог-

да как в больших группах сильнее тенденция к даче советов и

обмену информацией. Кроме того, существует важная разница меж-

ду группами с четным и нечетным числом членов. Достижение сог-

ласия в последних является делом несравненно более легким, чем

в первых, из-за большей легкости в формировании большинства.

Размер и удовлетворение. Слэтер (Slater, 1958)обнаружил ин-

тересную взаимосвязь между размером группы и удовлетворен-

ностью ее членов. Оказалось, что наиболее предпочтительным

числом членов группы является число пять. Очевидно, при мень-

шем числе членов отношения становятся более напряженными, тог-

да как при большем числе не всегда хватает времени со всеми

переговорить.

Размер и продуктивность. Соотношение между размером и про-

дуктивностью в значительной степени зависит от характера рабо-

ты, которую выполняет группа. В случае объединенной взаимоза-

висимости существует прямая зависимость между размером и про-

изводительностью, тогда как в случае обоюдной взаимозависи-

мости будет наблюдаться обратное соотношение.

Групповая сплоченность. Последний групповой композиционный

фактор - это групповая сплоченность. Она может быть определена

как степень притягательности группы для ее членов. Чем лучше

отношение к группе ее членов, тем сплоченнее группа и наобо-

рот. Заметим, что сплоченность является групповой переменной,

то есть зависит от отношения всех членов группы. Групповая

сплоченность отличается от всех других переменных, рассмотрен-

ных в этом разделе, тем, что она как сама влияет на функциони-

рование группы, так и зависит от него.

Предшествование групповой сплоченности. Несколько факторов

способны воздействовать на развитие сплоченности в группе.

Первый из них - это тип выполняемого задания. Чем выше уровень

взаимодействия, требуемый заданием, тем выше потенциальная

сплоченность группы.

Вторым среди факторов, воздействующих на развитие групповой

сплоченности, является групповая история успеха в выполнении

прошлых заданий. Чем больше было таких успехов, тем выше спло-

ченность.

Некоторые характеристики самой группы также ведут к групповой

сплоченности. Например, наличие у членов группы какой-то общей

цели ведет к большей сплоченности, чем ее отсутствие. Послед-

ний вклад в групповую сплоченность вносят личностные характе-

ристики членов группы. Мы уже знаем, что люди больше любят тех

из своих знакомых, чьи взгляды ближе к их собственным. Чем

больше в группе таких людей, тем она сплоченнее.

Подводя итог, перечислим еще раз факторы, от которых зависит

развитие сплоченности в группе. Это групповое взаимодействие,

групповые успехи, общие цели и взаимная симпатия между членами

группы. Развившись, групповая сплоченность может оказывать

значительное влияние на будущее группы.

Последствия групповой сплоченности. Одним из последствий

групповой сплоченности является то, что члены группы проводят

больше времени в общении друг с другом, таким образом воз-

растает и количество, и качество группового взаимодействия.

Второе последствие - это то, что сплоченная группа оказывает

большое влияние на отдельных своих членов.

Еще одно последствие заключается в том, что в сплоченной груп-

пе ее члены получают большее удовлетворение работой, что имеет

очень большое значение.

И наконец, групповая сплоченность тесно связана с производи-

тельностью. Члены более сплоченной группы будут в большей сте-

пени придерживаться групповых установок, касающихся производи-

тельности, чем члены менее сплоченной группы. При этом следует

помнить, что групповые нормы могут способствовать как повыше-

нию, так и понижению производительности.

РОЛИ, НОРМЫ И СТАТУС.

В главе "Понимание людей" мы ввели ту идею, что наше пове-

дение в организациях является в большой степени выученным. Мы

усваиваем специализированные технические навыки, которые нам

могут пригодиться в работе. Кроме технических навыков, однако,

мы учим множество правил, регулирующих функционирование орга-

низации, которая нас окружает, и о типах поведения, принятых

или не принятых в этой организации. Эта информация может быть

не менее важна для нашего успеха в делах, чем технические на-

выки. Тем не менее, эта информация не преподается на разного

рода тренировочных программах, а приобретается вместе с опы-

том. Наблюдая за другими и действуя самостоятельно, мы учимся

видеть, что от нас ожидают и за что нас поощряют. Вкратце,

все, касающееся ролей, норм и статуса, и что человек изучает

находясь в организации, можно сгруппировать в таблицу:

КОНЦЕПЦИЯ ПОВЕДЕНЧЕСКИЙ АСПЕКТ ВАЖНЕЙШИЕ ОТНОШЕНИЯ

Роль Работа Горизонтальные и вертикальные

Норма Подгруппа: один уровень Горизонтальные

Статус Подгруппа: все уровни Вертикальные

РОЛЕВЫЕ ОТНОШЕНИЯ. Мы договорились называть ролью набор

ожидаемых поведенческих установок для данного положения. Эти

ожидания зависят только от положения, занимаемого индивидом, а

не от его личных характеристик, и будут одинаковыми для всех

индивидов, занимающих эту позицию. При этом каждый человек мо-

жет играть (и, как правило, играет) несколько ролей одновре-

менно. Роли на работе, в семье, в обществе друзей, все они от-

личны одна от другой. Мы будем концентрировать наше внимание

на рабочих ролях, то есть на ролях, напрямую связанных с нашим

поведением на работе. Для этих ролей необходимо выделить

несколько характеристик. Во-первых, рабочие роли неличностны.

Они прилагаются к каждому, кто занимает конкретное положение.

Во-вторых, они имеют отношение к поведению, связанному с вы-

полнением задания (task behavior). Роль в организации - это

набор ожидаемых поведенческих стереотипов, связанных с выпол-

нением конкретной работы. В-третьих, рабочие роли может быть

очень трудно совместить друг с другом. Проблема заключается в

определении того, кто определяет, что от кого ожидается. Что

мы считаем относится а нашей роли, что об этом думают другие и

что это есть на самом деле, может значительно различаться. Это

затрудняет определение того, что такое "настоящая" роль. Нако-

нец, роли быстро выучиваются и могут оказывать значительное

влияние как на позиции, так и на поведение. Большая часть то-

го, что мы думаем и делаем, определяется нашими ролями. С из-

менением ролей меняются и наши взгляды.

Одной из наиболее интересных проблем является проблема прораба

(first-line supervisor). Роль прораба считается одной из самых

сложных в любой организации. Она характерна тем, что прораб

вынужден выполнять во многом противоречивые ожидания управляю-

щих - своих непосредственных начальников и рабочих - своих не-

посредственных подчиненных. Управляющие заинтересованы в эф-

фективности, производительности и издержках, тогда как рабочих

больше интересует вопрос оплаты их труда, безопасности и ком-

форта.

Роли и ход развития группы. Важным объектом исследований

является то, как рабочие роли заучиваются, изменяются и влияют

на групповое поведение и производительность. Эти исследования

представлены тремя основными концепциями: ролевой эпизод, ро-

левой набор и дифференциация ролей.

Наиболее часто встречающейся является концепция ролевого эпи-

зода. Ролевой эпизод начинается с предположения о том, что

группа индивидуумов занимает определенную позицию. Эти предпо-

ложения каким-то образом доходят до исполнителя роли, который,

в свою очередь, формирует свое восприятие того, что от него

ожидают. Это восприятие затем руководит его (ее) поведением.

Но это поведение значительно отличается от того, что ожидала

группа. Поэтому поведение группы также изменяется. При этом

следует учитывать, что первые два шага - это ожидания, тогда

как вторые два - конкретные действия. Вторая важная концепция

- это ролевой набор. Ролевой набор - это группа (набор) инди-

видуумов, которые хранят и обмениваются ожиданиями, касающи-

мися того, как должен себя вести исполнитель роли, а также да-

ют ему (ей) знать об этих ожиданиях. Ролевой набор удобен в

том смысле, что он может рассказать нам о поведенческих стере-

отипах, существующих в организации. Исполнители роли имеют бо-

лее четкие представления о своей роли, когда ролевой набор

мал, нежели когда он велик. Наконец, маленькие ролевые наборы

связаны с образованием клик и изолированных групп внутри орга-

низационной единицы. Ролевая дифференциация является чрезвы-

чайно важной в понимании формальной ролевой структуры рабочих

групп. Ролевая дифференциация определяется как степень, в ко-

торой различные типы функций выполняются различными (а не од-

ними и теми же) людьми. Чем выше такое разделение (и несмеше-

ние) ролей, тем выше ролевая дифференциация.

Таким образом, понимание ролей дает нам возможность узнать о

том, как люди осознают, что они должны делать в каком-то конк-

ретном положении. Роли помогают понять процессы взаимоотноше-

ний и взаимодействия, происходящие в организации.

Ролевые проблемы. Роли также помогают нам разобраться в

проблемах, с которыми сталкивается организация. Среди них ро-

левой конфликт, ролевая неопределенность и ролевая перезагруз-

ка.

Ролевой конфликт возникает, когда два или более ожиданий ока-

зываются несовместимыми. Существует четыре различных типа ро-

левого конфликта. Они различаются просто по источнику возник-

новения несовместимых ожиданий. Первый тип известен как внут-

риисточниковый ролевой конфликт (intrasender role conflict).

Он возникает, когда один и тот же член ролевого набора (напри-

мер, босс) дает два или более несовместимых задания.

Другой тип конфликта называется межисточниковый ролевой конф-

ликт (intersender role conflict). Он имеет место тогда, когда

два или более члена ролевого набора имеют несовместимые ожида-

ния (такими конфликтами изобилует работа прораба). Еще один

тип конфликта называется межролевым конфликтом (interrole

conflict). Он появляется, когда две или более роли, выполняе-

мые индивидуумом, содержат несовместимые требования. Последний

тип конфликта называется личностно-ролевой конфликт. Он имеет

отношение к ситуации, когда личные позиции исполнителя роли

оказываются несовместимыми с его ролевыми требованиями.

В качестве комментария можно заметить, что высокий уровень ро-

левых конфликтов ведет не только к более низкой степени удов-

летворенности работников своей работой, но и к снижению произ-

водительности и к повышению текучести кадров.

Ролевая неопределенность. Ролевая неопределенность просто

означает, что исполнитель роли не точно знает, что именно от

него требуется. При этом исполнитель роли может либо не знать

целей, которые должны быть достигнуты, либо может не знать пу-

тей для достижения этих целей. Корни ролевой неопределенности

следует искать в ролевом наборе, когда ожидания, формируемые

этим набором, недостаточно ясны (тогда как в случае возникно-

вения ролевого конфликта они ясны, но несовместимы).

Признавая отрицательное воздействие как ролевого конфликта,

так и ролевой неопределенности, необходимо задаться вопросом,

а какая проблема является более серьезной. Ответ зависит от

положения, занимаемого исполнителем роли. Ролевой конфликт яв-

ляется более серьезной проблемой на низших уровнях, тогда как

ролевая неопределенность - на высших.

Ролевая перезагрузка. Ролевая перезагрузка возникает, когда

ожидания и требования роли превышают способности ее исполните-

ля. Как правило, причиной такой ситуации также является неоп-

ределенность.

Проблемы, вызываемые ролевым конфликтом, неопределенностью и

перезагрузкой чрезвычайно серьезны и их воздействие на людей и

организации огромно. Для избавления от них можно предложить

несколько способов.

Решения ролевых проблем.

Смена работы. Способ избавиться от неопределенности, конф-

ликтов и перезагрузки через структурные изменения. Эта техника

особенно успешно может быть применена против неопределенности

и конфликтов.

Тренировка. Возможность для людей приспособиться к их ро-

лям. Одна из тренировочных техник - это ролевые игры. Ролевые

игры включают следующие шаги: (1) группа людей прочитывает

сценарий или случай, описывающий какую-то ситуацию, (2) каждый

человек выбирает себе роль из сценария, (3) сценарий разыгры-

вается и (4) участники вместе с педагогом обсуждают и оценива-

ют свое поведение во время исполнения ролей. Цель ролевых игр

двояка. Во-первых, они знакомят людей с ситуациями, которые им

могут встретиться в действительности. Во-вторых, они дают лю-

дям практику для выработки навыков борьбы с неопределенностью

и конфликтами.

Селекция. После тренировок выясняется, что некоторые люди

способны справляться с конфликтами и неопределенностью лучше,

чем другие. Смысл селекции заключается в том, чтобы назначать

на должности людей, более всего для этих должностей подходя-

щих.

В заключение, нужно сделать два заключения. Во-первых, ор-

ганизации должны опасаться ролевых конфликтов, неопределен-

ности и перезагрузки как потенциальных предпосылок для таких

проблем: как низкий моральный уровень и снижающаяся производи-

тельность. Второй вывод тот, что организации могут выявить эти

проблемы и найти методы для их разрешения.

НОРМЫ. В любой группе, даже работающей в течение короткого

промежутка времени, можно легко заметить некоторые закономер-

ности поведения ее членов. Эти закономерности получили назва-

ние общественных норм. Нормы отражают разделяемые всеми члена-

ми группы представления об ожидаемом от них приемлемом поведе-

нии. Отличие норм от ролей заключается в том, что роли разде-

ляют людей, заставляют их действовать отлично одного от друго-

го, тогда как нормы, наоборот, объединяют членов группы, пока-

зывая, как члены группы поступают одинаково.

Свойства и характеристики норм. В самом определении норм

даны две их важных характеристики. Во-первых, нормы включают в

себя достаточно четкие представления о том, какое поведение

является приемлемым. Во-вторых, существует некие соглашения

между членами группы, касающиеся этих представлений. Кроме

этих двух характеристик могут быть выделены еще несколько

свойств норм. Первое из них заключается в том, что нормы, в

основном, включают в себя элемент долженствования, то есть

описания того, как кто-то "должен" себя вести. Во-вторых, нор-

мы являются более очевидными и более легко распознаваемыми

людьми, что является очень важным для группы. В-третьих, нормы

приводятся в жизнь самой группой. Многие виды рабочего поведе-

ния устанавливаются и контролируются самой организацией, тогда

как номы регулируются внутри групп. В-четвертых, существует

большой разброс в принятости норм группой и в степени, в кото-

рой считается допустимым отклоняющееся от норм поведение.

Структура норм. Приведенное выше последнее свойство норм

требует дополнительных пояснений. Важно отметить, что сущест-

вует некоторый разброс в нормах (то есть нормы задают не точ-

ные параметры поведения, а лишь диапазон допустимых значений).

Второй аспект заключается в том, что разные нормы (например,

время прихода на работу и время самой работы) имеют неодинако-

вую важность для членов группы.

Этот метод анализа групп привел к раскрытию структуры об-

щественных норм. В частности, он дает возможность узнать о

том, (1) что группа считает наиболее самым подходящим поведе-

нием, (2) какой существует допустимый разброс в поведении, (3)

какое существует отношение к спецодежде и (4) степень согласия

или консенсуса, существующая между членами группы.

Как нормы развиваются. Нормы чаще всего развиваются медлен-

но и в течение длительного промежутка времени, хотя некоторые

могут утвердиться довольно быстро. Фельдман (Feldman, 1984)

предположил, что нормы развиваются одним или другим из четырех

следующих способов. Первый способ - это развитие через явные

утверждения, делаемые членами группы. Нормы также могут возни-

кать в результате каких-либо критических событий в истории

группы. Третий путь для развития норм по Фельдману - это пер-

венство. Первенство заключается в том, что первый шаблон, воз-

никший в поведении группы часто становится нормой. Наконец,

нормы могут переноситься из прошлых ситуаций. Например, груп-

па, переведенная из одного отдела в другой сохраняет свои ста-

рые нормы, даже если теперь их стало труднее соблюдать.

Почему нормы проводятся в жизнь. Как мы предположили ранее,

нормы проводит в жизнь группа, а не организация. И представля-

ется маловероятным, что группа будет проводить в жизнь ка-

кие-то нормы, если эти нормы не полезны в чем-то для ее чле-

нов. Нормы также могут быть вводимы, если они упрощают или де-

лают более предсказуемым поведение, возникающее в группе. Еще

одна область, где нормы будут весьма кстати, это помощь группе

в избежании стесняющих или дискомфортных межличностных проб-

лем. И наконец, нормы могут пригодиться и поэтому внедряются в

жизнь, если они выражают центральные ценности группы и выявля-

ют характерные черты группы.

Как нормы проводятся в жизнь. Функции, выполняемые группой

помогают понять, почему группа внедряет их в жизнь, но они не

дают никакой информации о том, как это делается. В основном,

нормы заучиваются членами группы и принимаются всей группой

через процесс инструментального обучения и обучения на чужих

ошибках. Инструментальное обучение возникает тогда когда чело-

век получает поощрения (события, увеличивающие вероятность

повторения определенного стиля поведения) или наказания (собы-

тия уменьшающие вероятность повторения определенного стиля по-

ведения), ведя себя тем или иным образом. Обучение на чужих

ошибках происходит тогда, когда человек наблюдает за поощрени-

ями или наказаниями других людей, ведших себя так или иначе.

Для поощрения в группе существует масса способов. Во-первых,

вас могут похвалить. Во-вторых, вас могут подключить к некото-

рым видам общественных занятий (social activities) и функций.

В-третьих, о вас могут рассказать остальным, как вы хорошо ра-

ботаете. Не меньшим количеством способов вас могут и наказать.

Наказание может принять форму взгляда, едкого (snide) коммен-

тария, или сердитого публичного обвинения. Индивидуум может

быть подвергнут остракизму или оставлен в одиночестве. Первое,

что случается, когда появляется индивидуум, не желающий идти

"в ногу" с остальными, это попытка убедить отклонившегося

(deviant) в том, что его (ее) поведение ошибочно. Окружающие

будут пытаться изменить его мнение по предмету путем возросше-

го общения. Взаимодействие будет все более частым, более пря-

мым и более явным с ходом времени. Чем яснее и важнее норма,

чем сплоченнее группа, тем сильнее будет давление. В конце

концов, отклонившийся должен будет изменить поведение или быть

отвергнутым группой. Если все-таки произойдет отторжение, то

может произойти ряд интересных вещей. Хотя отклонившийся и от-

торгается группой, он, тем не менее, может быть все еще нужен

группе для выполнения ее задания. Если его некем заменить, то

по отношению к нему вырабатывается некое соглашение, по кото-

рому с ним поддерживаются рабочие отношения, то он бывает иск-

лючен изо всех остальных видов деятельности группы.

Приверженность нормам. Помимо того, что группы заставляют

подчиняться своим требованиям, важно отметить, что члены груп-

пы и безо всякого принуждения подчиняются ее большинству. В

проводившихся Соломоном Эшем (Solomon Asch, 1955) эксперимен-

тах было выявлено, что большинству группы удается подчинить

себе мнение отдельного индивидуума, даже в том случае, когда

мнение большинства является заведомо неверным. Приверженность

нормам во многом зависит от таких факторов, как характеристики

задания, характеристики группы и характеристики индивидуальных

членов группы, поведение которых является предметом изучения.

Характеристики задания. Когда исследуемое поведение зависит

от задания, то на приверженность нормам может оказать сущест-

венное влияния двусмысленность задания. Исследования показали,

что уровень приверженности будет тем выше, чем двусмысленнее

задание, или же, для случая проблемных заданий, она будет выше

для тех проблем, для которых нет "правильного" решения.

Характеристики группы. Один из важнейших результатов иссле-

дований Эша заключался в том, что единодушие группы тесно свя-

зано с тем, насколько проявляется приверженность нормам. В

частности, индивидуумы бывают меньше привержены групповому

консенсусу, когда этот консенсус не поддерживается всеми чле-

нами группы.

Размер группы также оказывает влияние на приверженность

нормам. В основном, с увеличением размера группы, растет и

приверженность ее нормам. Однако каждый дополнительный член

группы предвносит в нее все меньшую дополнительную привержен-

ность, то есть мы можем говорить об уменьшающейся предельной

приверженности групповым нормам.

Наконец, в сплоченных группах приверженность нормам более

высока, чем в менее сплоченных.

Индивидуальные характеристики членов группы. Исследования,

проведенные Крачфилдом (Crutchfield, 1955), показали, что от-

рицательная зависимость приверженности групповым нормам наблю-

дается от интеллекта, терпимости и эгоизма. Положительная за-

висимость отмечена между приверженностью нормам и склонностью

к авторитарности или жесткости.

Результаты приверженности. Приверженность нормам может

иметь как положительные, так и отрицательные последствия. Как

было отмечено ранее, нормы приносят группам какую-то пользу,

таким образом, чем выше будет приверженность группам, тем луч-

ше для группы. Для индивидуумов выгода от приверженности

групповым нормам заключается в том, что люди, обладающие такой

приверженностью в высокой степени, будут вести себя очень по-

хоже, таким образом, возрастет сплоченность группы (но здесь

могут быть и отрицательные стороны, например, человек, слишком

ревностно придерживающийся норм, может прослыть конформистом).

Наконец, с организационной точки зрения, приверженность нормам

может быть как хороша, так и плоха, это зависит от нормы, ее

соответствия целям организации.

Отклонения от групповых норм. Признавая, что групповые нор-

мы приносят пользу как самой группе, так и отдельным ее чле-

нам, мы не можем не задаться вопросом, почему же члены групп

иногда отклоняются от общепринятого поведения, не желают идти

"в ногу" с большинством группы. Здесь можно отметить два мо-

мента.

Во-первых, мы отклоняемся от групповых норм потому, что они

вступают в конфликт с другими важными группами, к которым мы

принадлежим или с которыми себя отождествляем. Эти группы назы-

ваются эталонными (reference) группами.

Во-вторых, группы могут делать нечто, что будет поощрять

отклоняющееся поведение некоторых их членов. Степень терпи-

мости, с которой группа будет относиться к нарушителю, будет

зависеть от его прошлых заслуг перед группой. Исследования по-

казывают, что индивидуум, заслуживший высокое доверия в группе

может демонстрировать отклоняющееся поведение, и тем самым не

только не заслужить никакого наказания, но и вызвать схожие

изменения в поведении у остальных членов группы.

Нормы и организационная культура. Организационная культура,

также называемая корпоративной культурой представляет из себя

систему ценностей и норм, признаваемых всей организацией, а не

только членами отдельных групп. Воздействие организационной

культуры на функционирование организации зависит прежде всего

от того окружения, в котором эта организация находится.

СТАТУС. Статус относится к индивидуальному рангу, ценности

или престижу в группе, организации или обществе. Статус отра-

жает иерархическую структуру группы и создает вертикальную

дифференциацию, так же как роли разделяют разные занятия. Это

еще один путь уменьшить неопределенность и прояснить, что же

от нас ожидается.

Характеристики статуса. Так же как и роли и нормы, статус

существует и внутри и снаружи организационной среды. На самом

широком уровне анализа мы называем его общественным статусом.

При разделении людей по их общественному статусу, мы получаем

общественные классы.

Кроме общественного уровня существует еще рабочий уровень

разделения на статусы. Профессиональный престиж - это относи-

тельный статус чьей-то профессии. Профессиональный престиж -

это не то же самое, что общественный статус, поскольку он за-

висит только от одной переменной, тогда как общественный ста-

тус включает в себя все. Но здесь возникает вопрос: почему

тогда все люди не стремятся получить работу, связанную с высо-

ким престижем? Ответ, базирующийся на результатах исследований

заключается в том, что индивидуально воспринимаемый престиж

той или иной профессии зависит от семейного восприятия (family

background).

Другая важная концепция статуса, имеющая отношение к рабо-

те, называется организационным статусом. Организационный ста-

тус относится к неформальному делению, имеющему место внутри

организации. Также как и общественный статус, организационный

статус включает в себя не одну переменную, а несколько (напри-

мер, позицию в организационной иерархии, профессиональную при-

надлежность и производительность).

Статус относится к признанному группой рангу индивидуума в

организации. Статус помогает прояснить, как человек должен се-

бя вести по отношению к остальным и как они должны себя вести

в ответ.

Символы статуса. Символы статуса - это объекты или отличи-

тельные знаки, которые определяют чей-либо уровень статуса в

группе или организации. К символам статуса относятся знаки

различия у военных, особая одежда судей и врачей, а также,

например, меблировка кабинета и наличие или отсутствие личного

секретаря у управляющих. При этом следует отметить, что неко-

торые символы могут повышать статус человека в одних обстоя-

тельствах и понижать его в других.

Статус и групповое взаимодействие. Как правило, люди с бо-

лее высоким статусом, стремятся играть доминирующую роль в ор-

ганизации, захватывают большую инициативу. Здесь, однако, есть

одна проблема. Поскольку организационный статус образуют мно-

гие переменные, то представляется непонятным, какая именно вы-

зывает эти различия в поведении.

Изменения статуса. В течение нашей жизни статус изменяется

множество раз. И изменения в статусе подразумевают, что чело-

век должен подчас кардинальным образом изменить свое поведе-

ние. При этом вопрос о том, что именно должно быть изменено, а

что выучено, остается открытым. Ситуации, в которых нет явно

заданной последовательности событий, всегда вызывают тревогу.

Несоответствие статуса. Состояние, называемое несоответст-

вием статуса, возникает, когда человек по некоторым своим ха-

рактеристикам удовлетворяет, а по некоторым не удовлетворяет

требованиям, предъявляемым статусом. Эта же проблема возникает

при принятии решений о продвижении по служебной лестнице. Лю-

дям не нравится, что кто-то, кто ниже их по некоторым характе-

ристикам, занимает более высокое, чем они, положение. Все это

предполагает, что несоответствие статуса может вести к мотива-

ционным и поведенческим проблемам. Два очевидных решения этой

проблемы заключаются в (1) выборе или назначении только тех

людей, которые полностью удовлетворяют требованиям статуса, и

(2) изменении мнения группы по поводу того, что является соот-

ветствующим высокому положению и что должно вести к его дости-

жению. Но следует признать, что оба эти способа слишком сложны

для применения на практике.

СЛУЧАЙ : СТОЛКНОВЕНИЕ КУЛЬТУР.

Язон Малер (Jason Mahler) отвечал за новую программу

сельскохозяйственной помощи в Тайланде. Целью программы явля-

лось помочь тайским фермерам внедрить новые семена и новые

технологии выращивания и сбора урожая. При надлежащем исполь-

зовании технологии и ударной работе урожаи, по предположению

Малера, могли быть удвоены.

Одной из первых областей, назначенных для внедрения прог-

раммы, был северо-восточный Тайланд, около Кхон-Кена (Khon

Kean). Ответственным за этот регион был Джим Хиклер (Jim

Hikler), бывший работник службы помощи из Небраски. У Джима

был большой практический опыт и Малер был уверен, что он спра-

вится с работой.

Однако после нескольких месяцев работы программы в оффис

Малера в Бангкоке поступили тревожные сигналы. Отчеты от Хик-

лера были в высшей степени разочаровывающими. Люди не очень-то

радовались встрече с ним, они неохотно внедряли новые техноло-

гии, и перспектива урожая была мрачная. Малер решил пригласить

Хиклера в Бангкок для обсуждения проблемы.

Когда Хиклер приехал, стало очевидно, что он расстроен. Он

рассказал Малеру, что у него было оборудование, инструменты и

семена, которые были ему нужны. Однако он не имел представле-

ния, как заставить людей их использовать. Он ожидал, что все в

деревне встретят его с энтузиазмом и будут стремиться внедрять

его технологии. Вместо этого он встретит вежливый, хотя и

пассивный, прием.

Малер дал несколько нелесных отзывов о рабочих качествах

жителей деревни, а затем поинтересовался, кто был деревенским

лидером. Хиклер ответил, что это был человек по имени Прича

Тхумрунакул (Preecha Thumrunakul). Малер посоветовал вовлечь

Причу в процесс мотивирования людей и достижения успеха. Это

выглядело хорошей идеей, и Джим вернулся в Кхон-Кен в реши-

мости добиться перемен.

Джим приехал в Кхон-Кен ранним вечером, сразу же отправился

к дому Причи и попросил его выйти. Некоторые из жителей дерев-

ни, догадывающиеся, что что-то произошло, начали собираться

вокруг. Прича, который в это время обедал, наконец, через

несколько минут появился. Он вежливо поклонился и спросил о

здоровье Джима. Джим проигнорировал эти формальности и сказал

ему следующее :

"Прича, я только что вернулся из Бангкока. Мой босс очень

разочарован отсутствием у нас прогресса и считает, что дела в

деревне могли бы идти и получше. В некоторой степени он счита-

ет, что ты в ответе за неудачу, и он хочет, чтобы наступили

перемены. Таким образом, с этого момента я хочу, чтобы ты

убеждал своих людей использовать наши инструменты и машины, и

я назначаю тебя ответственным. Если урожай будет низким в этот

год, это будет твоя вина." Прича улыбнулся и сказал, что сде-

лает все, что сможет. Он вернулся в дом, и толпа рассеялась.

Джим вернулся домой и послал отчет Малеру. Он был уверен,

что теперь дело сдвинется в нужном направлении. Однако в тече-

ние нескольких следующих дней он заметил очень мало изменений.

В конце месяца он был вынужден послать еще один разочаровываю-

щий отчет Малеру: "До сих пор почти никакого прогресса. Пред-

лагаю прекратить исполнение проекта."

ВОПРОСЫ.

1. Обсудите роли, которые играли три главных персонажа. Бы-

ли ли эти роли ясными и четкими? Как могло бы быть изменено

положение вещей?

2. Как вы думаете, понимал ли Джим Хиклер нормы жителей

тайландской деревни? Где по вашему мнению он совершил ошибки?

3. Каков был статус Причи? Как вы думаете, правильно ли об-

ращался с ним Джим?

4. Как бы вы действовали в этой ситуации - прямо с самого

начала?

КОММУНИКАЦИИ.

Можно с полным основанием заявить, что большая часть того,

что мы наблюдаем в организациях, является коммуникациями. По

оценкам, менеджеры проводят в различного рода совещаниях, пе-

реговорах и пр. от 70 до 80 процентов времени. Коммуникации -

это гораздо более сложное явление, чем просто процесс получе-

ния информации.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ МОТИВЫ. Люди общаются друг с другом в ор-

ганизациях по разным причинам. Мы можем быть заинтересованы в

приобретении какой-то технической информации или же мы можем

хотеть знать, разделяют ли окружающие наше мнение по како-

му-либо вопросу. Иногда мы просто хотим с кем-то поделиться

своим опытом. Различные мотивы такого взаимодействия с окружа-

ющими могут быть рассмотрены с разных точек зрения: организа-

ционной, групповой и индивидуальной.

Взаимодействия с организационной точки зрения. Одна из мо-

тивирующих причин взаимодействия в организации - это стремле-

ние к достижению целей организации. Мы уже ввели термин "тре-

бования задания", предъявляемые к поведению людей для успешно-

го выполнения ими того или иного задания. К этим требованиям

можно добавить и взаимодействие. При этом, чем сложнее зада-

ние, тем выше требования к взаимодействию. Эти требования мо-

гут быть исследования с точки зрения направления потока инфор-

мации.

Взаимодействие сверху - вниз (downward communication). Вза-

имодействием сверху - вниз называется взаимодействие6 критерии

которого вырабатываются в верхних управленческих уровнях орга-

низации и потом "спускаются" на более низкие уровни. Главная

мотивирующая причина такого взаимодействия состоит в управле-

нии и направлении поведения на более низких уровнях. Катз

(Katz) и Кан (Kahn, 1978) определили такие пять типов взаимо-

действия сверху - вниз:

1. Рабочая инструкция. Директива о том, что и как должно

быть сделано.

2. Рабочее объяснение (job rationale). Информация, направ-

ленная на понимание задания и его увязку с остальными задания-

ми.

3. Процедуры и практика. Информация о регулировании, поли-

тике и вознаграждениях.

4. Обратная связь в производстве. Информация о том,

насколько хорошо индивидуум, группа или организация справля-

ются со своими обязанностями.

5. Установление (indoctrination) целей. Информация идеоло-

гического характера для внушения ощущения миссии.

Многие сообщения сверху - вниз проходят через несколько ие-

рархических слоев. При прохождении через каждый слой происхо-

дят две вещи: (1) содержание сообщения становится более специ-

фическим и (2) оно может быть искажено.

Взаимодействие снизу - вверх. Взаимодействием снизу - вверх

называется взаимодействие, возникающее на нижних уровнях орга-

низации и "идущее" на более высокие уровни. Это взаимодействие

является лучшим механизмом обратной связи, позволяющим верхним

слоям оценивать эффективность (1) их сообщений сверху - вниз и

(2) функционирование в целом организации "под ними". Хотя вза-

имодействие снизу - вверх выглядит как спутник взаимодействия

сверху - вниз, на практике с ним возникают определенные слож-

ности. Например, люди не любят сообщать что-либо "наверх", не

зная, как это сообщение будет воспринято.

Боковое взаимодействие. Боковое взаимодействие, известное

также как горизонтальное взаимодействие, возникает между инди-

видуумами на одном и том же организационном уровне. С органи-

зационной точки зрения причины такого взаимодействия относятся

к выполнению задания. Оно предоставляет возможности для коор-

динации действий, которая особенно необходима людям, тесно

сотрудничающим друг с другом.

Внешнее (external) взаимодействие. Внешним взаимодействием

называется взаимодействие, которое либо возникает внутри орга-

низации и распространяется за ее пределы (наружное (outward)

взаимодействие), либо, наоборот, приходит в организацию извне

(внутреннее (inward) взаимодействие). Внешнее взаимодействие

является совершенно необходимым для нормального функционирова-

ния организации, поскольку организация должна поставлять в ок-

ружающий мир информацию о себе (напр., о своих продуктах или

услугах) и должна получать из внешнего мира информацию о воз-

можностях рынка, потребительском спросе, доступных материалах

и покупательском удовлетворении. Одним из наиболее важных ви-

дов внешнего взаимодействия является взаимодействие с членами

ролевых наборов, не входящими в организацию, и изменение, в

соответствии с их мнением поведения исполнителей ролей. Верно

и обратное, т.е. воздействие членов организационных наборов,

находящихся в организации на исполнителей ролей вне ее. Таким

образом, внешнее взаимодействие может воздействовать не только

на взаимоотношения организации с окружающей средой, но и на

внутреннее функционирование организации.

Коммуникации с точки зрения группы. Как мы уже видели, с

организационной точки зрения, основным стимулом для взаимо-

действия является стремление к выполнению задания. С групповой

точки зрения, наоборот, основной стимул - это достижение груп-

повых целей. Эти цели могут частично совпадать, а могут и не

совпадать с формальными целями организации. Группа достигает

своих целей, оказывая влияние на своих членов с целью заста-

вить их вести себя определенным образом. Когда член группы де-

монстрирует отклоняющееся поведение, взаимодействие между ним

и остальными членами группы возрастает чрезвычайно. Группа пы-

тается заставить его изменить свое поведение. Если индивидуум

подчинится, может последовать словесное поощрение. Если же он

будет упорствовать, реакция группы будет карательной. Если и

после этого индивидуум не смирится, то он будет изгнан из

группы, так что все виды взаимодействия, кроме имеющих не-

посредственное отношение к работе, будут прекращены.

Коммуникации с индивидуальной точки зрения. То, что группа

может использовать возможность взаимодействия как поощрение

для индивидуума, и, наоборот, наказывать его лишением этой

возможности, говорит о том, что взаимодействие представляет

определенную ценность для индивидуума. Таким образом, кроме

организационных и групповых, возникают еще и специфически лич-

ностные мотивы для взаимодействия. Существует несколько таких

мотивов.

Оказание влияния. Одним из мотивов для взаимодействия инди-

видуума как с группой, так и с организацией в целом, является

возможность оказывать влияние на других с для достижения цели.

В процессе взаимодействия, индивидуум может попытаться изме-

нить чьи-либо убеждения, точки зрения, поведение, таким обра-

зом, чтобы они помогли ему достичь некоторых личных целей.

Следует заметить, что каждый конкретный элемент взаимо-

действия может служить достижению не только индивидуальных, но

и групповых, и организационных целей. Это может иметь место,

например, когда цели индивидуума, группы и организации совпа-

дают друг с другом. Но может случиться и так, что хотя цели

индивидуума и группы или организации не совпадают, но посту-

пок, совершенный индивидуумом с целью упрочения своего влияния

может послужить достижению, например, организационных целей.

Впрочем, может случиться и так, что достижение индивидуумом

своих целей будет вступать в противоречие с целями, к достиже-

нию которых стремится организация.

Уменьшение неопределенности. Вторым мотивом, побуждающим

людей к началу взаимодействия с другими, является уменьшение

неопределенности. Например человек, поступивший на новую рабо-

ту, может стремиться выяснить, каковы общепринятые нормы пове-

дения, какова его роль и кто является более "высокопоставлен-

ным" членом рабочей группы. В дальнейшем могут возникать и

другие вопросы, как имеющие, так и не имеющие прямого отноше-

ния к выполняемой работе. Например, это может быть вопрос, по-

лучает ли человек больше или меньше остальных и почему, что

означает то или иное необычное задание босса.

Все эти вопросы вызывают у человека ощущения волнения и

дискомфорта и могут затруднить для членов организации выполне-

ние их работы и контроль за своими поступками. Следовательно,

люди должны взаимодействовать друг с другом для уменьшения

этой неопределенности. Исследования, проведенные Уайтом

(White) и Митчеллом (Mitchell, 1977), показали, что отношение

индивидуума к выполняемой им работе сильно зависело от наличия

или отсутствия взаимодействия между ним и его коллегами. Восп-

риятие работы и удовлетворение от ее выполнения сильно зависит

от того, какие оценки давали ей коллеги.

Производственная обратная связь. Люди также взаимодействуют

друг с другом, чтобы получить отзыв о проделываемой работе.

Хотя это есть один из видов уменьшения неопределенности, но

его важность такова, что он заслуживает отдельного исследова-

ния.

Обратная связь важна, поскольку она затрагивает вопрос

достижения целей. Она позволяет людям узнать так ли они посту-

пают, как надо для достижения своих целей. Люди могут получать

обратную связь просто задавая вопросы друг другу или анализи-

руя случайно полученную ими косвенную информацию.

Но что происходит, если обратная связь недостижима? Ответ

на этот вопрос дали исследования Уолша (Walsh), Эшфорда

(Ashford) и Хилла (Hill, 1985). Они установили, что когда об-

ратная связь недостижима, работники становятся в большей сте-

пени подвержены волнению, получают меньшее удовлетворения ра-

ботой и выражают желание оставить это место. Таким образом,

обратная связь является важным ресурсом и ее отсутствие вызы-

вает негативные последствия.

Присоединимые нужды (Affiliative needs). Наконец, люди вза-

имодействуют друг с другом для достижения своих присоединимых

нужд. Люди предпочитают общаться с другими людьми и делиться с

ними опытом. При этом совсем не обязательно стремления оказать

влияние и пр. Человеку просто хочется быть и общаться с други-

ми людьми. Это просто часть человеческой натуры.

КОММУНИКАЦИОННЫЕ СЕТИ (communication networks): КТО С КЕМ

ВЗАИМОДЕЙСТВУЕТ. До сих пор мы рассматривали различные аспекты

взаимодействия в организациях. Эти мотивы рассматривались с

точки зрения организации, группы и отдельного человека. Общая

модель взаимодействия в организации относится к тому, что при-

нято называть коммуникационной сетью. Важно понимать, что ком-

муникационная сеть - это не тоже самое, что формальная струк-

тура организации. Коммуникационная сеть организации определя-

ет, кто и с кем взаимодействует. Формальная структура органи-

зации, с другой стороны, определяет разделение ответственности

и уровни власти. Таким образом, формальная структура организа-

ции предоставляет только часть информации о том, как происхо-

дят процессы взаимодействия в организации и, в частности, не

объясняет внутриуровневое взаимодействие. Поэтому необходимы

дополнительные исследования.

Если по результатам исследований мы составим некую схему

взаимодействия внутри организации, то можно заметить некоторые

интересные особенности. Во-первых, взаимодействие идет гораздо

интенсивнее внутри подразделений, нежели между ними. Во-вто-

рых, во всех подразделениях это взаимодействие проходит

по-разному. В некоторых подразделениях все индивидуумы иниции-

руют и принимают взаимодействие, тогда как в некоторых сущест-

вуют люди, ни инициирующие, ни принимающие взаимодействия

(изолированные) или те, через кого, напротив, проходит практи-

чески вся информация ("привратники"); ими обычно являются на-

чальники подразделений, хотя не только они.

Особенно интересными были исследования в НИОКР лаборатори-

ях, которые являются менее формализованными, чем другие части

организации и, следовательно, в которых неформальные коммуни-

кационные сети оказывают особенно сильное влияние на произво-

дительность. Было обнаружено, что работники, отличавшиеся са-

мой высокой коммуникационной активностью, являлись также самы-

ми производительными работниками. При этом, правда, остается

невыясненным, была ли высокая коммуникационная активность при-

чиной или следствием высокой производительности. Еще один от-

меченный исследователями факт заключается в том, что очень

большая часть взаимодействия происходила между сотрудниками не

одного и того же, а разных подразделений, но входящих в состав

одной и той же организации.

Определяющие факторы коммуникационных сетей. Как было заме-

чено ранее, формальная структура организации оказывает решаю-

щее влияние на взаимодействие между организационными подразде-

лениями и разными иерархическими уровнями. Степень централиза-

ции также оказывает влияние на характер коммуникаций. В более

централизованных организациях характерна высокая степень вер-

тикальных коммуникаций, тогда как в менее централизованных

преобладают горизонтальные. На характер коммуникаций оказывает

влияние выполняемое задание путем распределения внутри группы

ролей, связанных с его выполнением. Коммуникации внутри группы

идут тем интенсивнее, чем сплоченнее группа, а статус каждого

ее члена определяет его место в коммуникационном процессе та-

ким образом, что член с наивысшим статусом участвует в нем в

наибольшей степени, а член с самым низшим статусом - в наи-

меньшей. Наконец чисто физическое взаимное расположение работ-

ников (например, близость их кабинетов) оказывает влияние на

интенсивность общения. Было замечено, что открытые оффисы (с

невысокими перегородками вместо стен) снижают уровень общения.

Это является тем удивительнее, что открытые оффисы были внед-

рены специально для стимуляции общения.

Последствия коммуникационных сетей. Реальная важность ком-

муникационных сетей заключается не в факторах, определяющих их

форму, а в тех последствиях, которые каждая из этих форм несет

организации. Например, в процессе исследований было проведено

различие между централизованными и децентрализованными комму-

никационными сетями. В случае централизованных сетей, тот че-

ловек, который занимал центральное положение, (1) получал

больше сообщений от своих коллег, (2) получал больше удовлет-

ворения от своей работы, (3) с большей вероятностью выбирался

остальными членами группы как групповой лидер и (4) имел боль-

шее общественное влияние на остальных членов группы.

Производительность разных типов сетей зависит от типа вы-

полняемого задания. Так для сложных заданий предпочтительней

оказываются децентрализованные сети, поскольку они позволяют

выполнить задание быстрее и с меньшим количеством ошибок; в то

же время для более простых заданий предпочтительнее оказыва-

ются централизованные сети. Недостатки централизованной сети

при решении сложных проблем возникают из-за того, что лидер

становится перегруженным, а остальные члены группы не могут

внести достаточный вклад в решение проблемы.

КОММУНИКАЦИОННАЯ МОДЕЛЬ. Как было сказано ранее, коммуника-

ционный процесс - это обмен информацией, идеями и мнениями ве-

дущий к взаимопониманию между отправителем и приемником. Ком-

муникационный процесс можно представить в виде схемы:

Кодирование — словесные и

Передача — бессловесные ключи

Средства передачи ] вид и течение

Прием — потенциальные задержки

Декодирование — и непонимание

Словесное и бессловесные ключи. Сообщение, и устное, и

письменное, обычно состоит из слов. Но огромное значение имеет

смысл, придаваемый тому или иному слову. Например, смысл фразы

"как можно скорее" сильно зависит от длительности произ-

водственного цикла в той группе или организации, к которой

принадлежит отправитель. Очень большое значение имеют скорость

сообщения, акцент громкость и количество ошибок. Кроме того,

существуют и бессловесные ключи, подразделяющиеся на физи-

ческие (жесты, позы, выражение лица) и символические, такие

как внешние атрибуты отправителя. Информация, содержащаяся в

физических ключах может быть процессуальная и содержательная.

Например, человек поднимает брови, учащает дыхание или подни-

мает руку, когда хочет, чтобы вы прекратили говорить, и он

смог сказать что-то сам. Но гораздо более важными являются со-

держательные ключи, которые можно представить в виде таблицы.

1. Статические особенности.

а. Дистанция. Дистанция может означать взаимное притяжение

собеседников, статус или интенсивность взаимодействия.

б. Ориентация. Люди могут ориентироваться относительно друг

друга различными способами. Ориентация лицом к лицу, боком к

боку и даже спиной к спине может содержать специфическую ин-

формацию. Например люди, сотрудничающие друг с другом предпо-

читают садиться боком, тогда как противники - лицом к лицу.

в. Позы. Поза может содержать информацию о степени напряже-

ния или расслабленности в общении. Сутулится ли человек или

сидит выпрямившись? Стоит или лежит? Сплетенные руки могут

обозначать гнев. А наклон тела в сторону к или от собеседника

сигнализирует о наличии или отсутствии интереса.

г. Физический контакт. Мы можем прикасаться друг к другу,

держаться, целоваться, обниматься. Пожатие руки, поцелуи и

похлопывание по спине, все это содержит информацию. Во многих

случаях они предвносят элемент интимности и чувства притяжения.

2. Динамические особенности.

а. Выражение лица. Улыбка, нахмуренное лицо, поднятые бро-

ви, зевота, наморщенные губы и усмешка также содержат в себе

информацию. Эти особенности изменяются в процессе взаимо-

действия и постоянно воспринимаются собеседником.

б. Жесты. Одними из самых заметных, но наименее понимаемых

реплик являются движения рукой. У большинства людей есть свои

конкретные движения, используемые в речевом процессе. Если не-

которые жесты (например, сжатый кулак) имеют универсальное

значение, то другие являются более индивидуальными.

в. Встречный взгляд (eye contact). Встречный взгляд имеет

большое значение в процессе взаимодействия. Он может выражать

эмоции, а также указывать на желание продолжать или прекратить

разговор.

Как показали исследования, положительные бессловесные ключи

интервьюируемого при принятии на работу человека прибавляли

ему в глазах интервьюера (1) привлекательности, (2) квалифика-

ции, (3) компетентности и удачливости и (4) общего положитель-

ного впечатления при рекомендации о найме. Таким образом, нам

необходимо исследовать и вербальное, и невербальное содержание

послания.

Выбор средства и течение сообщения (flow of the message).

Раз уж мы решили взаимодействовать, мы должны выбрать, будет

ли это одностороннее, или двухстороннее взаимодействие. Преи-

мущества и недостатки односторонней связи можно сформулировать

в схеме:

Формальность. Одностороннее сообщение может быть сформули-

ровано и представлено более формально. Оно выглядит более оф-

ициальным и деловым и поэтому должно быть важным.

Скорость. Односторонние сообщения обычно занимают меньше

времени, особенно когда один человек взаимодействует сразу со

многими людьми. Бывают ситуации, когда менеджеры проводят

двухчасовые совещания, когда двухстраничный документ мог бы

достичь той же цели.

Упрощение. Когда имеет место двух стороннее взаимодействие,

процесс становится гораздо более сложным. Не только человек,

который получает сообщение, должен осмыслить его, но и послав-

ший должен осмыслить ответ. Включаются людские нужды, чувства

и точки зрения. Одностороннее взаимодействие помогает избежать

этих сложностей.

Организация. Во многих случаях документ в письменной форме

бывает гораздо лучше спланирован, чем устный разговор или со-

вещание.

Эффективность. Если мы определим эффективность как соглаше-

ние между отправителем и получателем сообщения, то двусторон-

нее взаимодействие показывает здесь лучшие результаты. Про-

ясняются точки зрения и делаются необходимые поправки. И хотя

затрачивается больше времени, но достигается лучшее взаимопо-

нимание.

Таким образом, применение одностороннего взаимодействия ре-

комендуется тогда, когда невелика опасность быть неправильно

понятым и наоборот.

Эмпирические исследования показывают, что из таких способов

взаимодействия, как (1) письменное, (2) устное, (3) письмен-

ное, продолжаемое устным и (4) устное, продолжаемое письмен-

ным, лучшим оказалось последнее, особенно для (1) призыва к

немедленным действиям, (2) проведения по компании директивы

или приказа, (3) обсуждения важного политического изменения,

(4) исследования прогресса в деятельности, (5) похвалы заслу-

живающего внимания индивида и (6) проведения компании за безо-

пасность. Чисто письменное сообщение признано наиболее прием-

лемым для сообщения информации (1) требующей действий в буду-

щем и (2) общего характера. Заметим, что различие между уст-

но-письменным и письменно-устным взаимодействием заключается в

том, что в первом присутствует начальный элемент двухсторонне-

го взаимодействия, тогда как во втором - нет.

ПРЕПЯТСТВИЯ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ. Теперь, когда

мы лучше понимаем элементы взаимодействия между людьми, нам

осталось ответить на еще один вопрос: что препятствует переда-

че сообщения от индивидуума А к индивидууму Б и нахождению ими

обоими общего мнения о его значении и важности.

Мы уже говорили, что порядка 80 процентов рабочего времени

у человека проходит во взаимодействии с другими людьми. Иссле-

дования показывают также, что около 50 процентов всей переда-

ваемой информации воспринимается неправильно. При этом возмож-

ны три различные ситуации: (1) информация никогда не достигает

Б будучи отправлена А, (2) информация искажается отправителем

или лицом, передающим ее и (3) получатель неправильно воспри-

нимает то, что ему передано.

Разрыв в коммуникационной цепи. Одним из факторов, могущих

усложнить процесс взаимодействия, является большой размер и

сложность организации, где на пути сообщения могут возникнуть

огромные препятствия (потерянная почта, выброшенные телефоног-

раммы).

Часть этой проблемы заключается в том, что в процессе гори-

зонтальной дифференциации и роста организации, ее подразделе-

ния все более обосабливаются друг от друга, занимаясь все бо-

лее специфической работой, это обособление принимает формы фи-

зического разделения, так что они оказываются в разных здани-

ях, городах, а иногда и странах. Таким образом исчезает воз-

можность личного общения и суживаются другие каналы взаимо-

действия.

Коммуникационные проблемы также тесно связаны с количеством

иерархических уровней в организации. Как уже упоминалось, при

передаче информации через уровни, на каждом из них она подвер-

гается пересмотру и коррекции. При этом могут возникать раз-

личного рода искажения, когда, например, важная информация

признается неважной и выбрасывается.

Заметим, что"фильтрация" информации происходит как на пути

вверх по уровням, так и на пути вниз, при этом фильтрация мо-

жет быть либо намеренной, либо ненамеренной. Ненамеренная

фильтрация имеет место тогда, когда кусочки информации уничто-

жаются без ведома того, кто эту информацию передает. Намерен-

ная фильтрация, напротив, возникает при полной осведомленности

передающего.

Искажения отправителем. Даже когда информация, посланная А

успешно достигает Б, остается возможность того, что эта инфор-

мация искажена. Это искажение может быть вызвано не только

фильтрацией передающих ее людей, но и самим отправителем. Су-

ществуют две причины этого.

Во-первых, мы представляем себе мир более неподвижным и

конкретным, чем он на самом деле является. В мире много неоп-

ределенностей и двусмысленностей. Поэтому при передаче инфор-

мации мы иногда преувеличиваем значение конкретных факторов и

преуменьшаем значение случайных (vagaries). Этот процесс назы-

вается поглощением неопределенности.

Второй причиной для искажения информации является желание

людей представить себя в наиболее выгодном свете, особенно при

передаче информации наверх, и особенно когда человек подозре-

вает, что реальная информация совсем не так хороша, как хоте-

лось бы. Точно такая же ситуация возникает, когда менеджеры не

желают давать своим подчиненным слишком резких отзывов об их

работе, опасаясь, что такой отзыв не будет способствовать ее

улучшению в будущем.

Искажение получателем. Получатель информации также может

служить источником искажения в том смысле, что он может непра-

вильно истолковать смысл6 заложенный в сообщении. Одной из

причин этого может служить язык. В процессе горизонтальной и

вертикальной дифференциации люди, находящиеся в разных подраз-

делениях начинают говорить на совершенно разных языках.

Использование профессионального жаргона может значительно уп-

ростить и улучшить взаимодействие внутри организационного под-

разделения, но в то же время и ухудшить взаимодействие между

этими подразделениями. Причем причиной этого может служить не

только употребление специфических жаргонных слов, но и прида-

ние одним и тем же словам разных значений.

Второй причиной неправильного восприятия сообщения может

служить выборочное восприятие, когда мы ищем в получаемом

сообщении то, на что мы настроены. Как говорится, "человек

слышит то, что он хочет услышать, и пропускает остальное".

Еще одной причиной неправильного восприятия может служить

ожидание. По различным причинам мы можем ожидать услышать

сообщения определенного типа. Например, если босс никогда не

отзывался хорошо о чьей-либо работе, а потом вдруг сказал вам:

"хорошо сделано", то эту фразу можно поначалу воспринять как

насмешку.

Еще один феномен - это ощущаемая надежность отправителя.

Если получатель информации не считает отправителя источником

достаточно достоверной информации, то он может недооценить и

важность его сообщения. Та же проблема возникает, когда отпра-

витель воспринимается слишком всерьез.

Наконец, неправильное восприятие может возникнуть попросту

из-за информационной перегрузки, когда человек получает такое

количество сообщений, что перестает придавать им всем большого

значения.

Некоторые лекарства от плохого взаимодействия. Существует

много барьеров для эффективного взаимодействия. Информация мо-

жет быть искажена отправителем, получателем или передающим ее,

она может вообще не дойти до получателя. Но существует некото-

рое количество средств как на индивидуальном, так и на органи-

зационном уровне, помогающих преодолеть эти проблемы.

На индивидуальном уровне необходимо использовать язык чет-

кий, краткий и в наибольшей степени приложимый к теме сообще-

ния. Также необходимо устанавливать доверие. Сообщение должно

быть не только понято, но и принято. Также необходимо избегать

использования штампов и ненужных классификаций, нужно сообщать

как можно больше фактической информации. Наконец, необходимо

активно искать обратную связь, с тем чтобы удостовериться в

правильной интерпретации информации. При этом недостаточно

просто спросить человека "ты понял?", так как ответ "да" будет

означать лишь, что человек думает, что он понял, а не что он

действительно понял. Необходимо, например попросить человека

пересказать полученное сообщение своими словами, чтобы убе-

диться, что оно им понято.

Многое может быть сделано и на организационном уровне. Нап-

ример это может быть установление организацией каналов обрат-

ной связи, или внедрение компьютерной технологии передачи дан-

ных. Организация также может обучать своих работников

искусству общения. Тренировки могут включать в себя различные

типы ролевых игр и служат для улучшения способностей говорить,

писать или слушать, а главное - понимать чужую точку зрения. И

хотя такие тренировки не всегда оказываются очень эффективны-

ми, часто они помогают.

СЛУЧАЙ: БЫТЬ ИНФОРМИРОВАННЫМ И БЫТЬ ХОРОШО ИНФОРМИРОВАННЫМ.

Компания Atlantic Aircraft производит небольшие самолеты

для деловых и развлекательных целей. Она расположена на Севе-

ро-востоке и, с недавнего времени, терпит бедствие из-за проб-

лем, связанных с оборотом, прогулами и предполагаемым сабота-

жем. Президент компании Крэйг Каплан (Craig Kaplan) собрал

своих вице-президентов и спросил их, в чем, по их мнению, зак-

лючается проблема. После продолжительной дискуссии они решили,

что рабочие чувствуют себя слишком загруженными работой и

слишком мало оплачиваемыми, и все согласились с тем, что долж-

на быть введена некоторая система премий. Пег Рэндолф (Peg

Randolph), начальнику отдела кадров, поручили разработать и

внедрить такую систему.

Пег стало очевидно, что чтобы иметь хорошую систему преми-

рования необходимо сначала разработать хороший способ оценки

производительности труда. Имея это в виду, она проинтервьюиро-

вала некоторое количество менеджеров на предмет того, как ве-

дут себя на производстве те, кто выполняет работу хорошо, и

те, кто плохо, после чего был разработан оценочный лист,

описывающий поведение хороших и плохих работников. Система

премий была связана с рейтингом в оценочном листе, так что те

работники, чье поведение соответствовало описанному в листе,

получали премии, тогда как те, кто вел себя иначе, не получали

ничего.

Прежде чем вводить эту систему, Пег организовала две встре-

чи. Во-первых, она провела заседание с вице-президентами и

объяснила им, что она сделала. Копии оценочного листа были

розданы, рассмотрены и обсуждены. Вице-президенты казались за-

нятыми другими проблемами, но в целом реакция группы была

одобрительной. Хотя и без особого энтузиазма и волнения, груп-

па предложила Пег продолжить работу над программой. Второе со-

вещание собрало группу менеджеров среднего звена и бригадиров

(first-line supervisors). Это были те люди, которым предстояло

использовать новую форму. Прошел некоторый ропот и переговоры

шепотом, но открытых возражений никто не высказал. Несколько

человек высказали мнение, что форма не покрывает всех выполня-

емых видов работы, но на этом пункте не настаивали. Когда Пег

упомянула, что вице-президенты поддержали идею, она снова по-

лучила зеленый свет для продолжения работы.

Короткий меморандум, описывающий новую систему, был расп-

ространен среди работников, и новая система была внедрена.

Оценочные листы были розданы всему наблюдающему и управлен-

ческому персоналу с просьбой оценивать всех подчиненных в те-

чение последующих трех месяцев и потом возвратить формы Пег.

Она должна была переработать информацию и распределить премии.

Прошло немного времени, и Пег поняла, что что-то не так.

Вместо положительных отчетов об отношении работников к системе

премиальных, Пег начала получать совершенно противоположные.

Работники были рассержены тем, что за ними наблюдают и их оце-

нивают. Им не нравилось, что их поведение оценивается и ранжи-

руется, особенно по схеме, которую они раньше не видели и в

разработке которой они не принимали участия. Использование

только одной формы выглядело глупым и слишком упрощенным.

Данные также служили источником проблем. Только небольшой

процент всех форм действительно заполнялся. А в тех, что были

заполнены, почти каждый оценивался высоко. При таком положении

дел каждый получил бы премию. Пег была убеждена, что критерий

оценки с научной точки зрения был правилен. Если бы его пра-

вильно использовали, люди получали бы премии действительно за

хорошую работу. Однако каким-то образом процесс внедрения

системы был испорчен из-за неумелого проведения. Поддержки и

энтузиазма, на которые она рассчитывала, не оказалось. Вся

система должна была быть переделана.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:**

1. Емельянов Ю. В.

“Как помочь самому себе”.

Москва, 1993 г.

2. Маккензи Р. А.

“Ловушка времени.

Как сделать больше за меньшее время”.

Москва, 1993 г.

3. Санталайнен Т., Поренне П.

“Управление по результатам”.

Москва, 1994г.

4. Цандер Э.

“Практика управления”.

Москва, 1993г.

5. М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури.

«Основы менеджмента»,

М.: Дело, 1992

6. Грейсон Дж. К. Мл., О’Делл К.

«Американский менеджмент на пороге ХХI века».

М.: Экономика, 1991

7. З.Фрейд “Психология бессознательного”. М., 1990г.

8. З.Фрейд “Психоанализ и русская мысль”. М., 1994г.

9. Ф.Виттельс “Фрейд (его личность, учение и школа)”. М., 1991г.

10. Э.Берн “Игры в которые играют люди. Люди, которые играют в

игры”. Л., 1992г.

11. М.Джеймс, Д.Джонгвард “Рожденные выигрывать”. М., 1991г.

12. М.Г.Ярошевский “История психологии”. М., 1976г.

13. Психология личности в социалистическом обществе. М., 1989г.

14. Р.С.Немов “Психология” 2 тома М., 1994г.

15. К.Г.Юнг “Аналитическая психология. Прошлое и настоящее”. М.,