

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО ВОЗДУШНОГО ТРАНСПОРТА  
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
МОСКОВСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ  
ГРАЖДАНСКОЙ АВИАЦИИ**

---

**Кафедра менеджмента  
Л.Х. Никифорова**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Разрешено в качестве  
учебного пособия  
для студентов  
специальности 080507

**Москва - 2002**

## Введение

В деловом мире широко известна цитата преуспевающего топ-менеджера Ли Якокки: «Все хозяйственные операции можно в конечном счете свести к обозначению тремя словами: ЛЮДИ, ПРОДУКТЫ, ПРИБЫЛЬ. На первом месте стоят люди. Если у вас нет надежной команды, то из остальных факторов мало что удастся сделать». Этот признанный специалист в области менеджмента, обладающий значительным опытом управленческой деятельности, возглавлявший такие крупные американские компании, как «Форд» и «Крайслер», в свое время успешно решил сложную задачу реформирования предприятия, оказавшегося на грани банкротства (речь идет о «Крайслере»). Так что он на практическом опыте убедился в том, что значит эффективность труда хорошо слаженной, сплоченной команды работников-профессионалов.

Каждый руководитель, независимо от того, стоит ли он у истоков создания своего бизнеса либо уже прошел через многие этапы развития своего предприятия, должен понимать важность квалифицированного решения проблем управления человеческим ресурсом, который является уникальным, бесценным капиталом любого бизнеса, ключевым фактором успеха. Эффективность управления во многом определяется наличием управленческих способностей у руководителя и его умением воздействовать на поведение работника или трудового коллектива с целью достижения целей организации.

В общем виде проблемы организационного поведения могут быть представлены на трех уровнях: индивидуальном, групповом, целостно-организационном. Данное учебное пособие (I часть) представляет собой изложение основных вопросов организационного поведения по индивидуальному и групповому уровням. Целостно-организационный уровень организационного поведения будет рассмотрен во второй части учебного пособия.

## Глава 1. Введение в организационное поведение

### 1.1. Общая характеристика курса «Организационное поведение»

*Организационное поведение* – систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное, групповое исполнение и функционирование организации в целом.

Организационное поведение правомерно рассматривать как базисную дисциплину, овладение которой позволяет линейному и функциональному менеджеру глубже понять причины и факторы поведения людей и хозяйственной организации и на этой основе повысить эффективность управления ведущим фактором производства – человеческим ресурсом – и обеспечения конкурентоспособности и выживаемости организации. Таким образом, подход организационного поведения нацелен на **повышение эффективности управления человеческими ресурсами**.

Организационное поведение – прикладная дисциплина, изучение которой необходимо в процессе профессиональной подготовки будущих менеджеров, поскольку позволяет сформировать знания и умения в области управления поведением отдельных людей и их групп.

Организационное поведение представляет собой поведенческий подход к менеджменту, но не менеджмент в целом. Иными словами, организационное поведение не имеет намерения охватить всю сферу менеджмента, а лишь только его часть, связанную с поведенческим аспектом.

Место дисциплины «Организационное поведение» в системе менеджмента рассмотрим с помощью схемы эволюции управленческой мысли (табл.1), отображающей основные этапы развития этой науки.

*Эволюция управленческой мысли*

Основные школы и подходы	1885 г	Годы XX столетия							
		20-е	30-е	40-е	50-е	60-е	70-е	80-е	90-е
Школа научного менеджмента (Ф.Тейлор, Ф. и Л.Гилбрет, Г.Гантт)									
Школа классического менеджмента (А.Файоль, А.Слоун)									
Школа «человеческих отношений» (М.Фоллет, Э.Мэйо)									
Школа поведенческих наук (Д.МакГрегор, Ф.Герцберг)									
Количественный подход									
Системный подход									
Ситуационный подход									
Новые подходы									

Из схемы видно, что в истории менеджмента существовали четыре основные, четко сформировавшиеся концепции, которые послужили основой для развития иных школ управления:

1. Школа научного управления.
2. Школа классического менеджмента (административное управление).
3. Школа «человеческих отношений» (управление с позиций психологии и человеческих отношений).
4. Школа поведенческих наук (управление с позиций науки о поведении).

Организационное поведение как научная область опирается на две последние научные школы («человеческих отношений» и поведенческих наук)

и вместе с дисциплиной «Управление персоналом» образует общую систему управления человеческими ресурсами.

Однако, несмотря на схожесть этих двух дисциплин («Управление персоналом» и «Организационное поведение»), их следует различать по задачам и предмету изучения. Особенно эти различия проявляются в целевой направленности дисциплин.

Менеджеров по персоналу нанимают для выполнения функций с таким же названием; специалистов же по организационному поведению в номенклатуре менеджерских должностей нет. Но всем менеджерам (менеджер по персоналу, по сбыту, по маркетингу, финансам, производству и т.д.) необходимо понимать и предвидеть организационное поведение, т.к. в дополнение к своим техническим, функциональным ролям они выполняют функции управления человеческими ресурсами и имеют дело с человеческим поведением в рамках организации. Таким образом, изучение «Организационного поведения» более полезно при обучении линейных менеджеров, осуществляющих непосредственное управленческое воздействие на работников, в то время как «Управление персоналом» знакомит с современными кадровыми технологиями, применяемыми преимущественно в работе менеджеров по персоналу.

Хотя система знаний об управлении считается достаточно молодой наукой, область организационного поведения еще моложе. Исторической предпосылкой возникновения организационного поведения были исследования Э.Мэйо в Хоторне, на заводе «Вестерн электрик». Э.Мэйо экспериментально пытался показать, что улучшение условий труда влияет на результаты деятельности рабочих. В соответствии с его гипотезой улучшение освещения привело к повышению производительности труда. Однако в ходе эксперимента при возвращении к прежнему освещению производительность продолжала расти. Важный вывод, к которому пришел исследователь, заключался в том, что главное влияние на производительность труда рабочих

оказали не условия труда, а особое отношение к экспериментальной группе, точнее, внимание к персоналу.

Дисциплина «организационное поведение» берет свое начало с отчета, опубликованного Р.Гордоном и Д.Хауэлом в 1959 г. Данный отчет был результатом их знакомства с учебными курсами, опросов студентов и преподавателей большого количества американских бизнес-школ. Их выводы свидетельствовали о том, что такая академическая дисциплина, как психология, не полностью удовлетворяет потребности руководителей, они испытывают затруднение при применении теоретических положений психологической науки на практике. Так появилась новая дисциплина «организационное поведение», которая объединила в себе соответствующие области общей, социальной, практической психологии и психологии труда, а также использовала знания социологии, политологии, культурологии, экономики, менеджмента. Обвинение в том, что старое вино (прикладная и индустриальная психология) просто налито в новую бутылку (организационное поведение), оказалось беспочвенным, поскольку новая дисциплина сформировала свой специфический предмет изучения – поведение индивида, группы, организации.

Поэтому при изучении дисциплины следует обратить внимание на тот факт, что организационное поведение тесно связано с другими гуманитарными науками, в особенности с психологией (рис. 1).

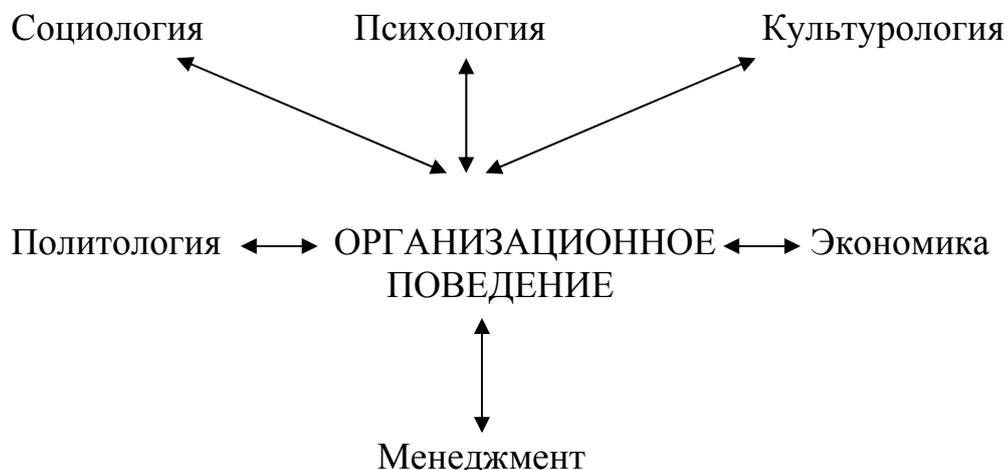


Рис. 1. Связь организационного поведения с другими науками

## 1.2. Человеческие ресурсы в системе управления предприятием

Авиапредприятие, как и любая производственная организация, деятельность которой тесно связана с элементами внешней среды, обладает свойствами и характеристиками открытой системы (рис. 2). На вход этой системы подается необходимый ресурсный потенциал, который после ряда преобразований приводит к определенной степени достижения целей организации.

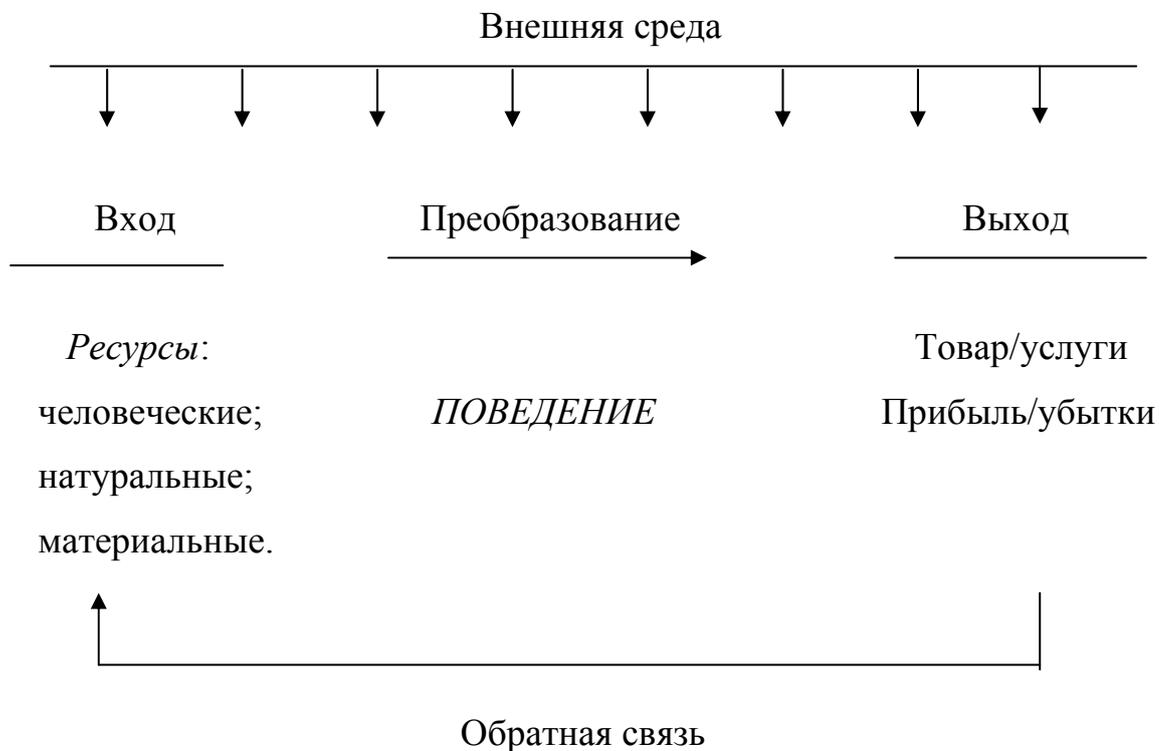


Рис. 2. Система управления предприятием

Несмотря на многообразие, производственные ресурсы принято подразделять на три основные группы: натуральные или природные (земля, полезные ископаемые, климат, лес, запасы воды, энергии и т.д.); материальные (оборудование, инструменты, здания, материалы, финансы и т.д.) и человеческие (умственный и физический труд). Эти виды ресурсов иногда называют также факторами производства, но понятия “экономические ресур-

сы” и “экономические факторы” не тождественны: факторы включают экономические ресурсы, но не сводятся только к ним.

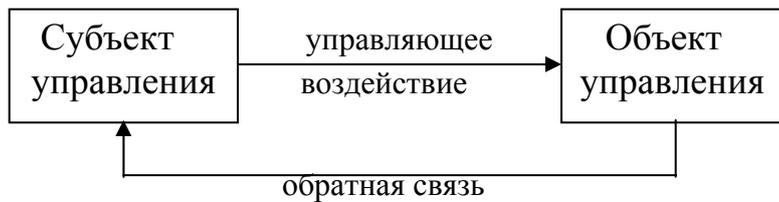
Ряд экономистов отдельно в качестве ресурса выделяют также предпринимательские способности человека - умение рационально использовать природные, материальные и человеческие ресурсы, находить и применять новые научные, технические, организационные, художественные, коммерческие идеи. Современная тенденция увеличения доли управленческих решений, принимаемых в условиях неопределенности и дефицита времени, приводит к выделению таких видов ресурсов, как информационный и временной.

Среди комплекса производственных ресурсов руководство стабильно преуспевающих мировых компаний наиболее ценными признают человеческие ресурсы. К основным причинам этого можно отнести, во-первых, волну “организационного гуманизма”, захватившую развитые страны в 70-е гг., во-вторых, изменяющийся характер конкурентной борьбы, в которой стали преобладать неценовые факторы конкурентоспособности (в т.ч. профессионализм, творческий потенциал персонала), и, в-третьих, предприятия, руководство которых нацелено на функционирование в долгосрочном периоде, признают, что инвестиции в персонал дают положительный эффект не сразу, но отдача от них будет значительно выше, чем от инвестиций в материальные ресурсы. Только те авиапредприятия, руководство которых осознает важность эффективного использования человеческих ресурсов, смогут преодолеть экономический кризис, стать более конкурентоспособными на рынке авиаперевозок.

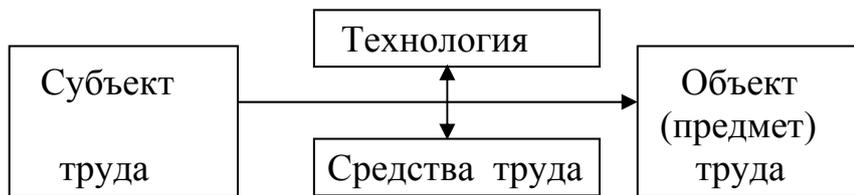
Управлять человеческими ресурсами значительно сложнее, чем другими видами ресурсов. Это объясняется, прежде всего, тем, что по своим качественным характеристикам они существенно отличаются:

1. Человеческие ресурсы – это не только объект управления (рис. 3), но также и субъект трудовой деятельности (рис. 4), активно воздействующий

щий на предмет труда. Выступая субъектом деятельности, человеческий ресурс превращается в фактор производства, т.е. его активную движущую силу. Таким образом, управление персоналом есть отношение субъект-субъектное, при котором объект управления становится также субъектом деятельности.



*Рис. 3. Персонал как объект управления*



*Рис. 4. Персонал как субъект труда*

2. Наличие сознания, интеллектуальных способностей человека обеспечивает не механическое, а осмысленное трудовое поведение.

3. Человеческие ресурсы – продукт биологической и социальной среды. Они обладают характеристиками врожденного характера, которые не поддаются изменению и влиянию со стороны, и приобретенного характера, являющиеся результатом социальной жизни личности.

4. Моральный износ человеческих ресурсов можно замедлить, учитывая их способность к обучению, повышению квалификации, переподготовке и т.д. Кроме того, человеческие ресурсы способны к саморазвитию (самосовершенствованию).

5. Трудовой потенциал человеческих ресурсов можно активизировать, воздействуя на мотивационную сферу личности.

6. Человеческие ресурсы являются непосредственными участниками двустороннего трудового соглашения с администрацией предприятия, имея

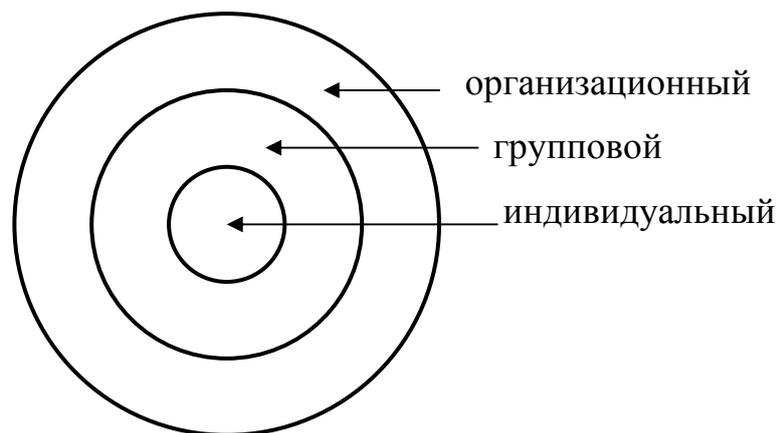
возможность влиять на его условия.

7. Несоблюдение условий трудового соглашения со стороны администрации, неудовлетворенность человеческих ресурсов работой в целом и отдельными ее компонентами может привести к их обращению в судебные инстанции, забастовочным акциям, высоким показателям текучести кадров и абсентеизма и т.д., что негативно влияет на производственно-хозяйственную и финансовую деятельность предприятия в целом.

8. Изменения в использовании человеческих ресурсов носят долгосрочный характер, а положительные результаты от инвестиций в человека проявляются не так быстро.

9. Работники, взаимодействуя между собой и образуя формальные и неформальные группы, могут оказывать влияние друг на друга через выработку социальных норм и ценностей, определяя характер групповых трудовых отношений.

10. Человеческие ресурсы предприятия имеют сложную структуру с подразделением на три уровня: целостно-организационный, групповой и индивидуальный (рис. 5).



*Рис. 5. Уровни организационного поведения*

Управление человеческими ресурсами сводится к активизации трудового поведения основных структурных элементов (трудового коллектива и личности). Следует отметить, что методы воздействия на человеческие ресурсы различных уровней имеют свою специфику, что требует дифферен-

цированного подхода к их управлению.

Специфика человеческих ресурсов на авиапредприятиях определяется предъявлением высоких требований к их качественному составу (квалификации, образованию, стажу работы) из-за повышенной ответственности за обеспечение безопасности полетов как основного показателя качества авиатранспортной продукции.

В действительности человеческие ресурсы – категория более широкого объема и содержания, она раскрывает суть человеческого потенциала не только предприятия, но и общества в целом, а потому включает в себя, помимо экономически активного населения, также и резерв любого общества – его подрастающее поколение. По ходу последующего изложения воспользуемся термином «персонал» как социально-экономической категорией, обозначающей человеческие ресурсы предприятия.

Персонал предприятия представляет собой совокупность физических лиц из числа экономически активного населения, работающих по найму на конкретном предприятии. В системе социалистических общественных отношений наиболее распространенным обозначением персонала предприятия было понятие «трудо́вой коллектив», под которым понималось объединение всех работников предприятия, учреждения или организации, осуществляющих совместную трудовую деятельность.

### 1.3. Трудовое поведение персонала

Залогом эффективной деятельности авиапредприятия является высокая трудовая отдача персонала, которая находит выражение в результатах трудового поведения работников и трудовых коллективов. В самом общем смысле поведение обычно трактуется как присущее живым существам взаимодействие с окружающей средой, опосредованное их внешней (двигательной) и внутренней (психической) активностью. *Поведение* – комплекс действий человека или группы лиц, отражающий характер и направленность их деятельности, взаимодействие между собой и с окружающей действительностью.

От нормативного поведения следует отличать девиантное (отклоняющееся) поведение, т.е. такую систему поступков или отдельные поступки, противоречащие принятым в обществе правовым или нравственным нормам. Основные виды девиантного поведения – преступность и уголовно не наказуемое аморальное поведение (систематическое пьянство, распущенность в сфере сексуальных отношений и пр.).

Показатели-индикаторы трудового поведения коллектива и работника различаются и разрабатываются в каждом конкретном случае в зависимости от выбранных критериев оценки и стимулирования. В общем виде можно выделить следующие подходы к их разработке: наличие показателей трудового поведения количественного, качественного, временного характера, а также проявления трудовых качеств коллектива или работника (дисциплина труда, инициативность, креативность, предприимчивость и т.д.).

Базовой теорией, описывающей поведение субъекта деятельности, является теория поля К.Левина. Согласно данной теории, наблюдаемое в данный момент времени поведение работника есть функция поля, в котором оно проявляется. Поле образуется взаимозависимыми факторами, основные из которых - личность и внешняя среда.

Поведение личности описывается следующей формулой:

$$B = f(P, E), \text{ где}$$

B - поведение личности;

P - личность;

E - внешняя среда;

Главный вывод, который можно сделать из этой теории и который будет полезен для практики управления персоналом: меняя условия внешней среды, можно контролировать поведение работника и направлять его в сторону достижения поставленных целей.

Таким образом, определяем по аналогии трудовое поведение как социально-экономическую категорию, на которую оказывает влияние не только персонал посредством реализации своего трудового потенциала, но также и внешняя среда деятельности в виде трудовой ситуации, являющейся отражением управленческого механизма предприятия (рис. 6).



*Рис. 6. Структура трудового поведения работника*

Каждый субъект труда обладает определенным трудовым потенциалом, который, в действительности, как правило, реализуется не полностью. Степень реализации трудового потенциала во многом определяется личностными особенностями человека. Руководству необходимо иметь представление о трудовом потенциале работника, чтобы активно его задействовать с помощью системы стимулирования. Разрешение проблемы оценки и ис-

пользования трудового потенциала работника осложняется отсутствием методик выявления резервов прироста индивидуальной производительности труда работника и группы и динамичным характером трудового потенциала, который не является величиной постоянной, с течением времени он может повышаться или понижаться.

Существует несколько подходов к структуризации и оценке трудового потенциала работника. Одна из концепций предлагает рассматривать трудовой потенциал работника как систему, включающую в себя три основных элемента:

- Психофизиологический потенциал – способности и склонности человека, состояние его здоровья, работоспособность, тип нервной системы, темперамент, черты характера и т.д. В силу относительной стабильности данной составляющей влияние на нее субъекта управления ограничено и осуществляется преимущественно через систему подбора кадров, основной принцип которого – нужный человек на нужном месте.
- Квалификационный потенциал – широта и глубина общих и специальных знаний, комплекс трудовых умений и навыков, обуславливающие способность работника к труду определенного содержания и сложности. На данную составляющую субъект управления может повлиять через систему формирования и развития кадров.
- Мотивационный потенциал – структура мотивационной сферы: ценностные ориентации (в т.ч. отношение к труду), потребности, мотивы в сфере труда. Повлиять на мотивационный потенциал работника можно через систему стимулирования его трудовых усилий.

Если в совокупности психофизиологический и квалификационный потенциал представляют собой способность человека выполнять предложенную работу, то мотивационный потенциал означает желание личности использовать данную способность и выполнять работу в соответствии со своими способностями.

Трудовой потенциал персонала оказывает, конечно, значительное влияние на конечные результаты его деятельности. Но одних лишь способностей и желания работника недостаточно. Важно, чтобы состояние работника было подкреплено соответствующей внешней средой с обеспечением необходимых условий его трудовой деятельности.

Внешнюю среду, в которой протекает трудовая деятельность, определяет трудовая ситуация, т.е. комплекс реализуемых функций управления: целеполагание, планирование, организация, координация, мотивация и контроль. От того, насколько будет налажена деятельность работника со стороны руководства, во многом зависят результаты его трудового поведения. Ниже приводится модель трудового поведения как категории, на которую оказывают влияние два фактора: сам работник (его трудовой потенциал) и внешняя среда (трудовая ситуация) (рис. 7).



Рис. 7. Модель трудового поведения работника

Трудовое поведение коллектива также определяется двумя факторами: трудовым потенциалом группы и трудовой ситуацией, но имеют определенную специфику. Трудовой потенциал группы (ТПГ) является величиной, производной от трудового потенциала работников (ТПР<sub>i</sub>), с учетом дополнительного прироста эффекта от результата их взаимодействия (Δ):

$$\text{ТПГ} = \text{ТПР}_1 + \text{ТПР}_2 + \dots + \text{ТПР}_i + \Delta.$$

Этот эффект является следствием проявления синергизма в групповой работе, о чем более подробно будет рассказано в третьей главе.

Трудовая ситуация работы коллектива также, как и работы отдельного индивида, является производной комплекса взаимосвязанных функций управления: целеполагания, планирования, организации, мотивации и контроля, однако при управлении коллективом методы их реализации будут несколько иными, чем используемые при управлении личностью.

Ниже будут представлены основные положения индивидуального (2 глава) и группового (3 глава) уровней организационного поведения.

## Глава 2. Личность работника как объект управления

Одного философа как-то спросили: «Что важнее: группа или личность?». «Группа, - ответил он. – Но только если она состоит из личностей, поскольку сумма нулей всегда равна нулю, а сумма единиц всегда больше единицы».

Притча.

### 2.1. Общая характеристика структуры личности

Личность – это человек как носитель сознания. Чем активнее деятельность человека, тем отчетливее, ярче будут проявляться особенности (черты) его личности. Совокупность особенностей личности, образующих ее неповторимый облик, принято называть индивидуальностью личности. Совершенно очевидно, что личностью человек не рождается, поскольку ему еще предстоит развить свое сознание, и личностью человек может перестать быть (хотя как индивид и будет продолжать жить, сохраняя некоторые психические процессы, свойственные человеку) при тяжелых психических заболеваниях.

Личность – очень сложное образование, число ее черт, зафиксированное в русском языке, насчитывает более 1500 слов. Среди них имеются более и менее устойчивые, более или менее обусловленные биологическим или социальным факторами. Все эти черты взаимосвязаны в личности как целостном образовании и в совокупности определяют поведение человека, в т.ч. его трудовое поведение.

Среди многочисленных теорий личности наиболее обоснованной и развернутой представляется структура личности известного советского психолога К.К.Платонова (рис. 8). На основе критерия соотношения социального и биологического в качествах личности в ее структуре выделены четыре иерархически соотносящиеся подструктуры: 1-я – направленность лично-

сти; 2-я – опыт; 3-я – индивидуальные особенности психических процессов; 4-я – биопсихические свойства. Кроме того, в структуре личности выделены две общие интегративные подструктуры (характер и способности), которые, в отличие от иерархических подструктур, пронизывают все четыре уровня иерархии, вбирая в себя качества из подструктур каждого выделенного уровня.

Низшим уровнем личности является *биологически обусловленная подструктура*, в которую входят половозрастные свойства психики, врожденные свойства типа нервной системы и темперамента, особенности физиологии мозга, доминирующий инстинкт. Свойства личности, входящие в эту подструктуру, несравнимо больше носят биологически врожденный характер, а социальные влияния их только субординируют.

Следующая подструктура включает в себя *индивидуальные особенности психических процессов* человека, т.е. индивидуальные проявления памяти, восприятия, ощущений, мышления, чувств, воли, эмоций, зависящих как от врожденных факторов, так и от тренировки, развития, совершенствования этих качеств.

Далее, уровнем личности является также ее *индивидуальный опыт*, в который входят приобретенные человеком знания, умения и навыки (ЗУН), привычки. Эта подструктура формируется преимущественно в процессе обучения, имеет социальный характер.

Высшим уровнем личности является ее *направленность*, включающая в себя влечения, желания, интересы, склонности, идеалы, взгляды, убеждения человека, его мировоззрение. Данная подструктура наиболее социально обусловлена, формируется под влиянием воспитания.

Ниже более подробно остановимся на некоторых из элементов структуры личности, имеющих, с нашей точки зрения, важное значение для понимания поведения человека и управления им.

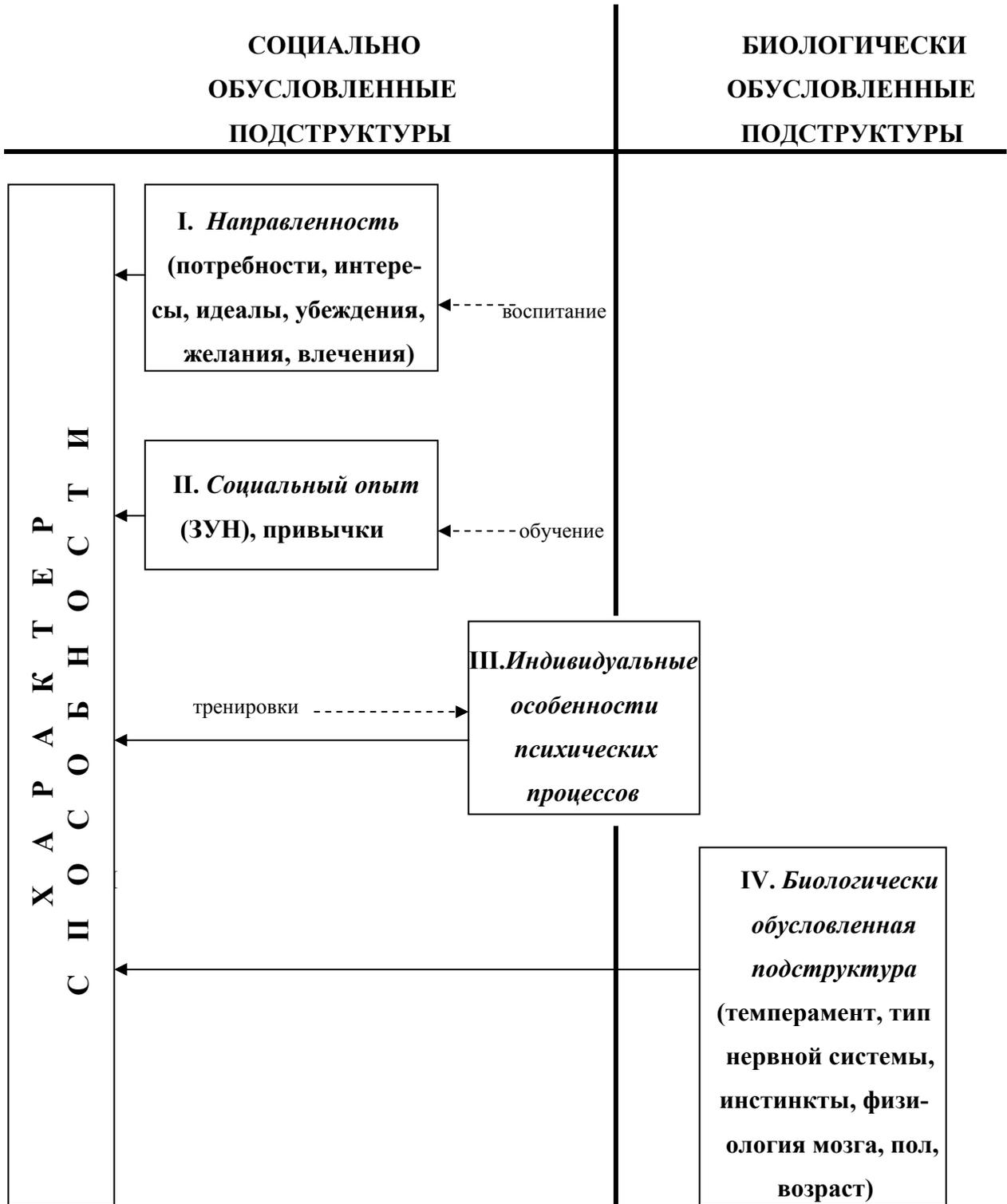


Рис. 8. Структура личности (по К.К.Платонову)

## **Биологически обусловленная подструктура**

### *1. Возрастной параметр*

В управленческой деятельности необходимо учитывать психологические особенности возрастных этапов жизненного пути. В научной литературе можно встретить различные возрастные периодизации. Широко известна периодизация жизненного пути, разработанная Д.Б.Бромлеем.

#### Взрослость:

ранняя взрослость – 21-25 лет,

средняя взрослость – 25 – 40 лет (пик интеллектуальных достижений),

поздняя взрослость – 40 – 55 лет (упадок физических и умственных сил),

предпенсионный возраст – 55 – 65 лет (пик для наиболее общих социальных достижений).

#### Старение:

удаление от дел – 65 – 70 лет (удаление от дел, восприимчивость к нарушению стереотипов),

старость – 70 – 75 лет,

одряхление – после 75 лет.

Каждый возрастной период предполагает некоторые особенности поведения в организации, которые должен учитывать руководитель. С возрастом изменяется потребностно-мотивационная сфера человека, накапливается опыт, формируются навыки, умения и в то же время – стереотипы, может снизиться скорость овладения новыми знаниями и навыками. В зрелом возрасте (средняя взрослость) достигается более высокий уровень речемыслительной деятельности и снижаются показатели образного мышления.

## *2. Физиология головного мозга человека*

Общие способности к различным видам деятельности (в т.ч. управленческой) можно определить, установив деятельность какого (левого или правого) полушария мозга доминирует. Еще русским психофизиологом И.П.Павловым были выделены специфические типы человека, обозначенные в его трудах как художественный, мыслительный и средний тип.

Данная типология связана с учением, согласно которому высшая нервная деятельность человека характеризуется наличием в ней двух сигнальных систем: первой сигнальной системы - образной, эмоциональной и второй - связанной с отображением этих образов посредством слова. Относительное преобладание первой сигнальной системы характеризует художественный тип, относительное преобладание второй - мыслительный тип, равное их представительство - средний тип людей.

Наличие двух сигнальных систем в психике человека связано с деятельностью правого и левого полушарий мозга, первое из которых более ответственно за продуцирование образов и эмоций, а второе - слов и речи в целом. При этом левое полушарие мозга управляет правой стороной тела человека, а правое - левой (проявляется так называемая асимметрия мозга).

Развитие способностей опирается на соответствующие задатки, представляющие собой некоторые анатомо-физиологические особенности нервной системы, мозга человека. Поэтому изучение врожденных индивидуально-типических особенностей высшей нервной деятельности является важным условием эффективного профессионального отбора.

Например, профессию руководителя, поскольку далеко не каждый может стать им, можно отнести к профессиям абсолютного типа пригодности. Такой подход ставит проблему строго психологического отбора, в связи с чем и представляет интерес анализ взаимозависимости между успешностью управленческой деятельности и врожденными индивидуально-типическими признаками человека.

По наблюдениям директора Центра консультирования по профессиональной занятости Тони Мили (США), “правополушарные” и “левополушарные” имеют следующие относительные особенности:

◆ Обрабатывающие информацию при помощи левого полушария любят иметь дело с проблемами, решаемыми логическим путем, и являются активными и разговорчивыми людьми. Скорее конформисты, они ищут точные факты и любят конструктивные предписания (задания). Они скорее сделают выводы, чем произведут новые идеи. Им нравится работать в проблемно-ориентированных организациях, имеющих четкую структуру, налаженный контроль и ясно очерченный круг ответственности. Прежде организации и системы работы были по преимуществу “правомозговыми”. Многие системы, возможно, начали превращаться в “левомозговые” после Ф.Тэйлора, основателя научного менеджмента.

◆ Обрабатывающие информацию при помощи правого полушария, с другой стороны, сильны в вопросах, решаемых интуитивным путем, и очень хороши в образном мышлении. Им нравится изобретение, нахождение главной идеи, открытие через проблемную ситуацию. Обрабатывающие информацию при помощи правого полушария часто предпочитают организации, которые имеют идеалистические цели и такие, где они могут проявить личную инициативу. Им нравятся гибкие правила и они существенным образом человекоориентированные.

◆ Люди со “смешанным” мозгом используют стратегии левого или правого полушария в соответствии с ситуацией. Смешанная обработка информации имеет преимущества, например, в большей части кадровой работы. “Левомозговой” подход необходим для гарантии таких вещей, как точность в деталях в письме, в котором делается предложение будущему работнику. “Правомозговой” подход необходим в отношении к людям.

### 3. Темперамент личности

*Темперамент* – совокупность индивидуальных особенностей человека, характеризующих динамическую и эмоциональную стороны его поведения.

Древнейшее описание темпераментов принадлежит Гиппократу. Он считал, что темперамент человека определяется тем, какая из четырех жидкостей организма преобладает. В случае преобладания крови («сангвис» – латыни) получаем темперамент сангвиника, желчи («холе») – холерика, слизи («флегма») – флегматика, черной желчи («мелана-холе») – меланхолика.

Впоследствии было доказано, что эта теория с физиологической точки зрения несостоятельна. Однако, термины, обозначающие типы людей в соответствии с их темпераментом, остались в обиходе.

Академик И.П.Павлов изучил физиологические основы темперамента, обратив внимание на зависимость темперамента от типа нервной системы. Он показал, что два основных нервных процесса – возбуждение и торможение – отражают деятельность головного мозга. В зависимости от соотношения силы, взаимной уравновешенности и подвижности этих свойств, Павлов выделил 4 основных типа ВНД:

- 1) сильный, уравновешенный, подвижный – сангвиник.
- 2) сильный, уравновешенный, инертный – флегматик.
- 3) сильный, неуравновешенный, подвижный – холерик.
- 4) слабый, неуравновешенный, инертный – меланхолик.

Следует заметить, что нет лучших или худших темпераментов – каждый из них имеет свои положительные стороны, поэтому главные усилия должны быть направлены не на переделку темперамента, а на разумное использование его достоинств и нивелирование его недостатков. Известный психолог Вундт писал: *“ в будничной жизни нужно быть сангвиником, во время важных событий – меланхоликом, впечатления, задевающие наши*

интересы, требуют холерического темперамента, а выполнить собственные решения лучше всего сможет флегматик».

Характеристика типов темперамента представлена в табл. 2.

Таблица 2

*Общая характеристика типов темпераментов*

<b>Сангвиник</b>	<b>Флегматик</b>	<b>Холерик</b>	<b>Меланхолик</b>
<i>Наиболее близкие виды работ</i>			
Живая, подвижная, требующая активности и находчивости	Однообразная, монотонная, не требующая частого переключения	Работа с ярко выраженной циклическостью	Безопасная работа, не требующая частой смены характера деятельности
<i>Положительные черты</i>			
Жизнерадостность, бодрость, высокая работоспособность, быстрая ориентация в обстановке, инициативность, быстро входит в коллектив, легко переживает неудачи	Спокойствие в любых ситуациях, высокая работоспособность, устойчивость в настроении, настойчивость, выносливость, всегда придерживается выработанного порядка	Энтузиазм, инициативность, быстрота в действиях и решениях, умение влиять на окружающих, легкость перехода от одних дел к другим	Тонкость чувств, чуткость, умение сопереживать другим, осторожность и осмотрительность, сосредоточенность в работе
<i>Отрицательные черты</i>			
Неустойчивость в побуждениях, нестабильность во внимании, несобранность, непоследовательность	Медлительность, длительное принятие даже простейших решений, недостаточная общительность	Подверженность резкой смене настроения, вспыльчивость, прямолинейность в оценках, переоценка своих сил	Быстрая утомляемость, неуверенность в себе, замкнутость, замедленные реакции, мнительность, обидчивость
<i>Стиль управления</i>			
«Доверяй, но проверяй»	«Не торопи»	«Ни минуты покоя»	«Не навреди»
<i>Примеры</i>			
Ю.Гагарин, М.Лермонтов	М.Кутузов	Петр I, Суворов	Н.Гоголь, Ф.Достоевский

К свойствам темперамента относятся:

1. Сензитивность – чувствительность к воздействиям внешней среды.
2. Реактивность, характеризующая особенности произвольных реакций, активность, определяющая произвольные действия и их баланс.
3. Пластичность поведения (адаптивность) – ригидность (негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении внешней среды).

4. Экстраверсия – интроверсия. Экстраверсия – ориентация на внешний мир, на разнообразные объекты и людей, выраженная в поведении потребность во внешней стимуляции. Интроверсия предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентацию на собственные чувства, воспоминания, внутреннюю жизнь. Экстравертами являются холерики и сангвиники, интровертами – меланхолики и флегматики.

Данные свойства проявляются в поведении человека в организации. Экстраверты предпочитают работу, характеризующуюся новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Если их работа слишком спокойная, экстраверты ищут дополнительные раздражители. Интроверты предпочитают предсказуемость, порядок и стабильность на работе.

5. Нейротизм. Г.Айзенк интерпретировал нейротизм как эмоциональную стабильность. Высокий уровень нейротизма обуславливает:

- низкую устойчивость к неопределенности. Работники с высоким уровнем нейротизма предпочитают ясные и точные инструкции, четкие правила, хорошо структурированные задачи;

- потребность в поддержке со стороны других;

- нестабильность самооценки, связанность с работой;

- чувствительность к угрозе.

Типология Г.Айзенка включает в себя следующие параметры: интроверсию-экстраверсию; эмоциональную нестабильность (нейротизм). Сочетания данных параметров дают 4 темперамента (рис. 9):

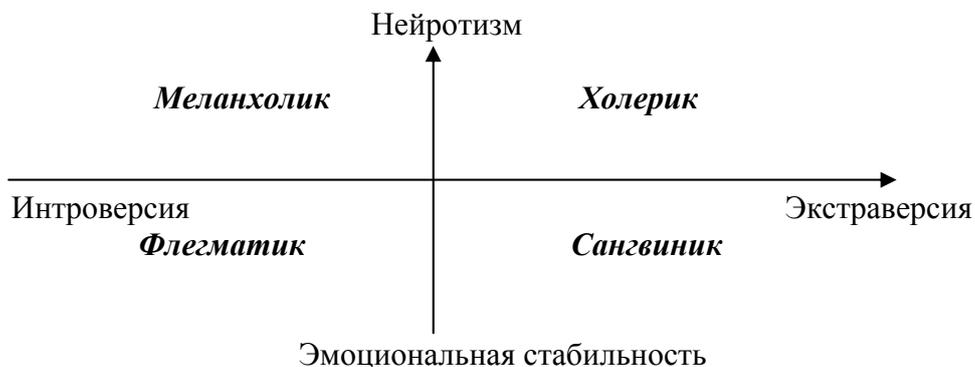


Рис. 9. Классификация типов темперамента (по Г.Айзенку)

Правильная оценка типа темперамента человека позволяет прогнозировать его поведение в конкретных ситуациях, строить эффективные модели взаимодействия с ним с учетом индивидуальных особенностей. Например, важные задания, выдаваемые подчиненным, должны учитывать временные параметры исполнения, характерные для каждого из типов темперамента, и соответствовать по форме и содержанию индивидуальным особенностям исполнителей.

### Индивидуальные психические процессы

Индивидуальные психические процессы подразделяются на познавательные, волевые и эмоциональные процессы.

#### *1. Познавательные психические процессы.*

1. *Ощущения* – отражение отдельных свойств предметов, непосредственно воздействующих на наши органы чувств. На основе специфических особенностей рецепторов выделяются: зрительные, слуховые, вкусовые, тактильные, обонятельные, болевые ощущения.

2. *Восприятия* – отражение предметов и явлений, непосредственно воздействующих на органы чувств в целом, в совокупности свойств и признаков этих предметов. Восприятие обладает свойством избирательности, которое, с одной стороны, позволяет выявить и оценить наиболее значимые сигналы, а с другой стороны, может приводить к потере необходимой информации. *Апперцепция* – зависимость восприятия от общего содержания психической жизни человека, его опыта, интересов, направленности.

3. *Внимание* – направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение. Внимание может быть произвольным и произвольным. Непроизвольное внимание определяется особенностями раздражителя (интенсивность, контраст, новизна); соответствием внешнего раздражителя внутреннему состоянию, потребностям че-

ловека и т.п.; чувствами (заинтересованностью); прежним опытом; общей направленностью личности. Произвольное внимание определяется целями и задачами деятельности, требует усилий воли.

4. *Память* – отражение прошлого опыта или запечатление, сохранение и воспроизведение чего-либо. По продолжительности сохранения материала выделяют кратковременную и долговременную память. Возможно произвольное (целенаправленное) и произвольное запоминание, сохранение, воспроизведение.

5. *Воображение* – отражение будущего, создание нового образа на основе прошлого опыта. Воображение может быть репродуктивным (воссоздающим) и творческим.

6. *Мышление* – высшая форма отражательной деятельности, позволяющая понять сущность предметов и явлений, их взаимосвязь, закономерность развития. Подчиненные могут отличаться друг от друга критичностью, широтой, самостоятельностью, логичностью и гибкостью мышления. Некоторые из них любознательны, другие не проявляют это качество. Все перечисленные особенности мышления подчиненных, а особенно скоростные характеристики, должны учитываться при постановке задач, делегирования функций, прогнозировании результатов мыслительной деятельности.

## *2. Волевые психические процессы*

*Воля* – это регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий. Для организации наиболее ценны такие волевые качества и состояния работников, как решительность, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность, инициативность. Однако при определенных условиях именно эти качества людей провоцируют конфликты. Руководители с авторитарным стилем управления эффективнее взаимодейст-

вуют с работниками, не обладающими ярко выраженными волевыми качествами, стремятся подавить их проявление у подчиненных.

Существенной проблемой для организации может стать нерешительность персонала. Состояние нерешительности могут обусловить: отсутствие информации, борьба мотивов, особенности темперамента человека, страх наказания и т.д.

### *3. Эмоциональные психические процессы*

*Эмоции* – отражают субъективное значение для человека предметов или явлений в конкретных условиях. Классификация эмоций предполагает выделение:

- эмоциональных реакций, к которым относятся эмоциональный отклик, эмоциональная вспышка и аффект (сверхсильная, относительно непродолжительная эмоциональная реакция);
- эмоциональных состояний: настроение, экстатическое состояние, стресс;
- высших чувств (чувство долга, патриотизм и т.д.).

Руководитель должен знать, как возникают те или иные эмоции и чувства и как они проявляются.

### **Социальный опыт**

Социальный опыт объединяет знания, умения, навыки (ЗУН) и привычки, приобретенные в личном опыте путем обучения. Эту подструктуру иногда называют индивидуальной культурой, или подготовленностью.

Обучение во многом определяется биологически обусловленными свойствами личности и зависит от особенности индивидуальных психических процессов. Это следует учитывать руководителю при выборе цели, задач, методов, средств обучения работников.

### **Направленность личности**

Направленность личности – это система побуждений, определяющая избирательность отношений и активности человека. Направленность как подструктура личности включает в себя различные побуждения (потребности, желания, интересы, склонности, идеалы и т.д.). Все эти побуждения взаимосвязаны в мотивационной сфере личности, т.е. представляют систему. Эта подструктура формируется путем воспитания.

Характеризуя направленность личности, выделяют следующие качества: уровень, широта, интенсивность, устойчивость, действенность.

Уровень направленности – это общественная значимость направленности человека.

Широта направленности характеризует круг интересов личности.

Интенсивность направленности связана с ее эмоциональной окраской. Она может иметь большой диапазон выраженности, колеблясь от смутных нечетких влечений через осознанные желания и активные стремления до полной убежденности.

Устойчивость направленности характеризуется длительностью и сохранностью побуждений в течение жизни.

Действенность направленности определяет активность реализации целей направленности в деятельности.

### **Интегративные подструктуры личности**

#### *Характер*

Характер – это каркас личности, в который входят только наиболее выраженные и тесно взаимосвязанные свойства личности. Все черты характера – это черты личности, но не все черты личности – черты характера. **Характер** – индивидуальное сочетание наиболее устойчивых, существен-

ных особенностей личности, проявляющихся в поведении человека, в определенном отношении:

1) *к себе* (степень требовательности, критичности, самооценки, гордость и т.д.);

2) *к другим людям* (индивидуализм – коллективизм, эгоизм – альтруизм, жестокость – доброта, безразличие – чуткость, грубость – вежливость, лживость – правдивость и т.д.);

3) *к деятельности* (трудолюбие – лень, ответственность – безответственность, аккуратность – неряшливость, инициативность – пассивность, усидчивость – нетерпеливость и т.д.);

4) *к обществу в целом* (принципиальность – беспринципность, целенаправленность, убежденность и т.д.).

Какая связь темперамента с характером? Характер человека – это сплав врожденных свойств высшей нервной деятельности с приобретенными в течение жизни индивидуальными чертами. Правдивыми, добрыми, тактичными или, наоборот, лживыми, злыми, грубыми бывают люди с любым типом темперамента. Однако при определенном темпераменте одни черты приобретаются легче, другие труднее. Например, организованность, дисциплинированность легче выработать флегматику, чем холерику; доброте, отзывчивость – меланхолику. Быть хорошим организатором, общительным человеком проще сангвинику и холерику.

По отношению к уровню нормы характер может быть:

- нормальным, сбалансированным, т.е. отвечать адекватными реакциями на различные стимулы;

- акцентуированным, с чрезмерным проявлением некоторых черт;

- психопатическим, когда некоторые черты проявляются на уровне патологии.

Немецкий психиатр К.Леонгард считает, что 20-50% людей – акцентуированы, что при определенных обстоятельствах приводит к однотипным

конфликтам и нервным срывам. В отличие от психопатии акцентуации характера проявляются не постоянно, с годами могут существенно сгладиться, приблизиться к норме. Акцентуации характера часто встречаются у подростков и юношей (примерно 50-80%).

Характеристика основных типов акцентуаций представлена в табл. 3.

Таблица 3

*Признаки для определения типа акцентуации характера личности*

*(по классификации К.Леонгарда)*

<i>Тип акцентуации</i>	<i>Характеристика</i>	<i>Черты, привлекающие для партнеров по общению</i>	<i>Черты, отталкивающие партнеров по общению</i>	<i>Ситуации, в которых возможен конфликт</i>
1. Гипертимность	Люди, склонные к повышенному настроению, оптимисты, быстро переключаются с одного дела на другое, тенденция к доминированию, лидированию	Энергичность, инициативность, оптимизм	Легкомысленность, склонность к аморальным поступкам, недисциплинированность	Условия жесткой дисциплины, монотонная деятельность, вынужденное одиночество
2. Застревание	Склонность к «застреванию аффекта», к бредовым реакциям. Сильно одержимы одной идеей, слишком устремленные.	Добросовестность, аккуратность, серьезность, надежность, ровное настроение	Обидчивость, подозрительность, сверхтребовательность, честолюбие, фанатическое чувство справедливости	Ситуация, когда задето самолюбие, нанесена несправедливая обида, возникли препятствия на пути к достижению намеченной цели
3. Эмотивность	Аффектно неустойчивые, быстро и резко меняется настроение по незначительному поводу, способны глубоко чувствовать и переживать	Альтруизм, сострадание, исполнительность, эмоциональная открытость	Крайняя чувствительность, слезливость	Потеря близких людей, несправедливость, хамство
4. Педантичность	Преобладание черт педантичности, трудное переключение с од-	Добросовестность, аккуратность, серьезность,	Формализм, занудливость, бюрократизм	Ситуации, требующие личной ответственности за важное

	ной эмоции на другую, любят, чтобы все было на своих местах.	надежность, ровное настроение		дело
5. Тревожность	Люди меланхолического склада с очень высоким уровнем тревожности, не уверенные в себе.	Дружелюбие, самокритичность, исполнительность	Беззащитность, робость, застенчивость	Обстановка страха, угроз, постоянных насмешек, несправедливых обвинений
6. Циклотимность	Резкие перепады настроения, хорошее настроение коротко, плохое длительно. В периоды подъема – черты гипертимика, в периоды спада - дистимика	В зависимости от социального окружения и периода, в котором находится циклоид, привлекательными или отталкивающими могут быть черты либо гипертимика, либо дистимика		Ситуации предсказать сложно
7. Демонстративность	Сильно выраженный эгоцентризм, стремление быть постоянно в центре внимания. Много таких людей среди артистов. Склонны носить яркую, экстравагантную одежду	Обходительность, упорство, способность увлечь других, неординарность	Эгоизм, лживость, хвастливость	Ситуация ущемления интересов, недооценки заслуг
8. Возбудимость	Склонность к повышенной импульсивной реактивности в сфере влечения	Стремление к достижению значимых результатов, жажда справедливости	Раздражительность, вспыльчивость	Конфликт может возникнуть по любому поводу
9. Дистимичность	Склонность к расстройствам настроения. Противоположность гипертимика. Настроение пониженное, пессимизм, утомляем.	Серьезность, высокая нравственность, добросовестность, справедливость	Пассивность, замедленность мышления	Ситуации, требующие бурной деятельности, смена привычного образа жизни
10. Экзальтированность	Склонность к аффективной экзальтации. Те же проявления, что и при демонстративности, но на	Альтруизм, яркость и искренность чувств, одаренность в художествен-	Чрезмерная впечатлительность, патетичность, подверженность отчаянию	Неудачи, горестные события, трагедии

	уровне эмоций. Религиозный экс- таз	ной сфере		
--	---	-----------	--	--

Нередко приходится иметь дело с акцентуированными личностями и поэтому важно знать и предвидеть специфические особенности поведения людей.

### *Способности*

*Способности* – это свойства личности, определяющие успешность обучения какой-либо деятельности и совершенствования в ней.

По отношению к деятельности различают:

- общие способности как основа успешности выполнения различных видов деятельности;
- специальные (профессиональные) способности как основа успешности выполнения конкретных видов деятельности: математические, художественные, музыкальные, конструктивно-технические и т.д.

По уровню сформированности различают следующие виды способностей:

- задатки как природную основу способностей;
- одаренность – благоприятное сочетание задатков для какой-либо деятельности;
- талант – комплекс высокоразвитых способностей, определяющий возможности выдающихся достижений в избранной деятельности;
- гениальность – высшая степень развития таланта, проявляющаяся в разработке новых отраслей науки, искусства, практической деятельности.

Способности не являются готовым природным даром человека, ибо в их основе лежит природная одаренность, которая превращается в способности только в благоприятных условиях обучения, тренировки, воспитания личности в целом.

## 2.2. Сущность и структура трудовой мотивации персонала

«К каждому подбирать отмычку. В том искусство управлять людьми»

Б.Грасиан, испанский философ

Человек психологически устроен таким образом, что для проявления активности он должен осознавать свою личную заинтересованность в ней, искать для себя выгоды материального и/или морального характера. Исходя из этого положения, рассматриваем трудовую мотивацию как совокупность: *внутренних* побудительных сил – потребностей и мотивов, определяющих мотивационную структуру личности изнутри, являясь проявлением ее собственных желаний и интересов, и *внешних* побудительных сил – стимулов повышения трудовой активности персонала (т.е. воздействия извне, со стороны руководства предприятия).

Следовательно, мотивация – это есть определенное состояние объекта управления (трудового коллектива или личности), характеризующее его стремление к труду, а также это и внешний по отношению к нему процесс, вызывающий его трудовую активность.

Структура мотивации является сложным структурным образованием и включает в себя потребности, мотивы, стимулы, цель, эмоции (рис. 10).

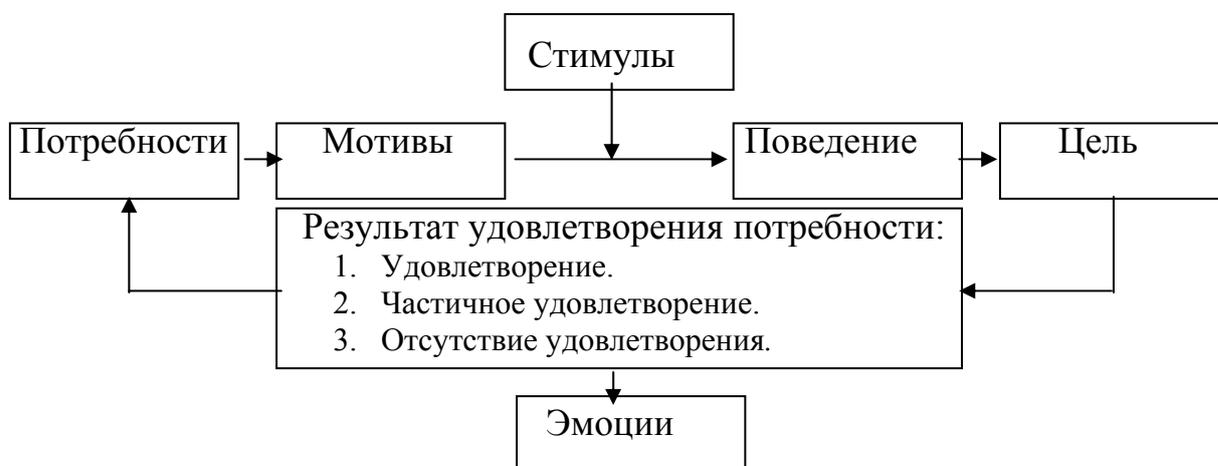


Рис. 10. Мотивационная структура личности

Глубинным пластом мотивационной структуры личности являются ее *потребности*. Движущей силой, источником активности, в т.ч. трудовой, является постоянное рассогласование между изменяющимися потребностями и реальными условиями для их удовлетворения. Есть потребность – есть активность, нет потребности – нет активности.

*Потребность* – это состояние индивида, создаваемое испытываемой им нуждой в объектах, необходимых для его существования и развития. Наличие той или иной потребности создается нарушением равновесия между организмом и средой (биологические потребности), между личностью и обществом (социальные потребности), внутри личности (духовные потребности).

Развитие потребностей, как правило, носит циклический характер. Можно выделить четыре основные стадии их жизненного цикла: возникновение потребности; нарастание ее и поиск предмета, способного удовлетворить потребность; удовлетворение потребности; спад потребности (хотя это не означает ее умертвление: потребность может перейти в другое качество или возникнуть через некоторое время вновь).

У каждого человека набор потребностей специфичен по количественному, качественному составу и по их иерархическим взаимосвязям. Как правило, их очень много, и пока человек живет, он постоянно испытывает какие-то потребности. Как писал А.Маршалл, “потребностям и желаниям человека несть числа”. Начиная со времен Аристотеля, ученые, изучающие проблему мотивации, предлагают различные их классификации. Но в их основе лежит общепризнанное деление потребностей на первичные (врожденные) и вторичные (приобретенные). Это соответствует современному представлению о человеке как единстве биологического и социального компонентов.

Часто бывает так, что потребности являются иррациональными, неосознаваемыми, и сам человек не может четко сформулировать, чего он хо-

чет. Но определить их суть помогает то, что частично они обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности. *Мотив* представляет собой опредмеченную потребность, т.е. всегда имеется материальный или идеальный объект, из-за которого активизируется деятельность личности. Совокупность относительно устойчивых и доминирующих мотивов человека, составляющих мотивационное ядро личности, называется *мотивационной сферой*. К ее основным свойствам относят:

1. Полимотивированность (наличие целого комплекса мотивов, регулирующих деятельность).

2. Иерархическая соподчиненность (одни мотивы занимают ведущее место, другие – подчиненное).

3. Динамичность (в процессе развития личности изменяется ее структура, происходит дифференциация, интеграция мотивов, превращение одних в другие, усиление, ослабление и т.д.).

4. Взаимозаменяемость (одни мотивы могут заменяться другими. Так, например, потребность работника в интересной работе может частично компенсироваться предоставлением высокой заработной платы при скучной, монотонной работе).

Для образного сравнения и различения потребностей и мотивов можно привести аналогию с автомобилем. Движение автомобиля (человеческая активность) возможно только с помощью энергии (потребностей). Руль направляет движение автомобиля также, как мотив определяет деятельность человека. Так что же такое немотивированное поведение? Это то же самое, что движение автомобиля без руля.

С понятием “мотив” тесно связано и понятие “стимул”. *Стимул* (греч. “стимул” - остроконечная палка, которой погоняли животных) – предмет или явление реальной действительности, способствующие выработке таких мотивов поведения объекта управления, реализация которых позволяет достичь целей, поставленных субъектом управления (руководством).

Сравнивая понятия “мотивы” и “стимулы”, видно, что мотив внутренне присущ деятельности человека, а стимул – побудительная причина действия, идущая из внешней среды (в контексте трудовой мотивации – от руководства).

В совокупности потребность, мотив, стимул, определяя поведение человека, направлены на достижение определенной цели. Деятельность человека всегда носит целенаправленный характер. Под *целью* понимают осознаваемый результат, на который в данный момент направлено действие, связанное с деятельностью, удовлетворяющей актуализированную потребность.

При достижении цели удовлетворение потребности может быть полным, частичным или отрицательным. В случае положительного удовлетворения человек склонен повторять данное поведение в сходной ситуации в будущем. Поведение, ведущее к отрицательному результату, избегается. Собственные качества, к которым человек стремится, определяют для него и ближние, и дальние цели, а различие между идеальным и реальным «Я» служит источником самомотивации.

Активности всегда сопутствуют эмоции. Психолог В. Мерлин отмечал, что не существует “неэмоциональных мотивов”. Эмоции – это субъективное проявление потребностно-мотивационных процессов, они сигнализируют о ходе реализации и удовлетворения потребности. Среди всех элементов мотивационной структуры именно эмоции работников являются более удобными для наблюдения. Особенно важны для исследования трудовой мотивации эмоции успеха-неудачи (радость, печаль, огорчение, досада, удивление, сожаление, уверенность, уныние, надежда, тревога). Но для того чтобы руководитель смог оценить степень удовлетворенности подчиненного своей работой, он должен обладать навыками «чтения» людей (особенно их эмоционального состояния).

### 2.3. Основные теории мотивации

«История важна как для дальнейшего развития науки, так и для придания содержания тем теориям, которые наука включает в себя в любой отдельный момент»

П.Фейерабенд

Знание теорий мотивации с практической точки зрения является важным аспектом управленческой компетенции, поскольку позволяет руководителю ориентироваться в возможных подходах и приемах воздействия на трудовое поведение персонала.

Рассмотрение теорий трудовой мотивации следует начать с ретроспективного анализа субъективной значимости труда. Интересно проследить, как с момента появления трудовой человеческой деятельности до настоящего времени, в различные исторические эпохи менялось отношение к труду. Труд в Ветхом Завете представлен как тяжелое испытание, наложенное Господом в наказание за первородный грех. В Древней Греции господствовало негативное отношение к повседневной обязательной работе, особенно презирался поденный физический труд. Труд для себя был социально значим только при условии, что в результате его создавалось нечто “вечное”. Видимо, поэтому в то время так ценились философские размышления, но данный вид занятий могли позволить себе только состоятельные люди.

И только заря Возрождения (середина 2-го тысячелетия) изменила отношение к труду. В Западной Европе с 16 века определяется новая ветвь христианства – протестантское вероучение, которое на первый план выдвигало повседневные заботы людей и трудовую жизнь. Протестантизм добивался религиозно-нравственного возвышения труда, он санкционировал труд как жизненное призвание и предпринимательство как богоудное занятие. В Древней Руси труд издавна являлся благодетелью: порицалось безделье, праздность и леность, поощрялось трудолюбие.

В настоящее время труд рассматривается уже не только как вынуж-

денная необходимость, но и как качество жизни. Многие люди не представляют себе свою жизнь без трудовой деятельности, интересной работы. Опрос по выявлению ценностно-смыслового спектра, проведенный среди студентов-выпускников, показал, что 57,9% респондентов на 1-5 места среди 16 наиболее значимых жизненных ценностей ставят интересную работу.

Однако не стоит забывать и о так называемых работниках с ненормативным (отклоняющимся) поведением (по некоторым оценкам, их количество оценивается примерно в 5% от всей численности экономически активного населения страны). К ним относятся люди, которые трудиться не желают, выполняют работу нехотя, на низком уровне качества, являются нелояльными по отношению к своей компании, на них невозможно воздействовать (все это в конечном итоге выражается значительным материальным ущербом для организации). Таким образом, задача руководства предприятия и работников кадровых служб – не допустить подобных людей на предприятие в качестве сотрудников, а если это все-таки произошло, наметить ряд мер по их нейтрализации и юридически грамотного увольнения.

С течением времени проблема мотивации труда не стала менее злободневной, а наоборот, более актуальной, потому что изменился сам человек, его потребности стали несколько иными, требования к работе стали выше. Старый метод мотивации через «кнут и пряник» в последнее время получает дальнейшее развитие, появляются все новые научные исследования, расширяющие понятие трудовой мотивации.

Современные теории мотивации сложились в 40-х гг XX века. В зависимости от рассматриваемых аспектов мотивации, их часто подразделяют на содержательные и процессуальные (динамические). Содержательные теории позволяют ответить на вопрос «*Что* мотивирует поведение людей?» (какие потребности и мотивы входят в структуру личности?), процессуальные теории рассматривают мотивацию с точки зрения динамики ее осуще-

ствления и позволяют ответить на вопрос «*Как* осуществляется мотивирование людей?»).

К содержательным теориям мотивации относятся теория мотивация А.Маслоу, теория потребностей Д.М. Клелланда, двухфакторная теория Ф.Герцберга, теория потребностей К.Альдерфера. К процессуальным теориям относятся теория ожидания В.Врума, теория справедливости С.Адамса и модель мотивации Портера-Лоулера.

### **Теория иерархии потребностей («пирамида потребностей»)**

Автор: А.Маслоу

А.Маслоу в своей теории придерживается признанного всеми деления потребностей на первичные (врожденные, биологически предопределенные) и вторичные (социально-приобретенные).

В пирамиде потребностей А.Маслоу выделено пять ступеней (рис. 11). Первичные потребности представлены в пирамиде на первых двух ступенях. Но, по мнению Маслоу, “сытого не привлечешь хлебом. Хлеб важен для тех, у кого его нет”. Следовательно, необходимо обращать внимание и на вторичные потребности, которые, как более развитые, представляют собой соответственно верхние три ступени, причем потребность в самореализации (самоактуализации), расположившаяся в самой вершине, никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации бесконечен и неисчерпаем. По словам А.Маслоу, человек – “вечно хотящее существо”. А это означает, что всегда будет возможность воздействовать на его поведение, в том числе и трудовое, задействуя его актуальные потребности.

Основной заслугой А.Маслоу является то, что он в своей теории впервые представил человека системно, рассмотрев его одновременно с точки зрения экономической, социальной и психологической природы. Кроме того, его теория послужила базой для развития иных теорий мотивации.



*Рис. 11. Иерархия потребностей А.Маслоу*

Критики этой теории называют в качестве основных недостатков отсутствие индивидуального подхода, поскольку каждая личность уникальна, и у некоторых людей может сложиться совсем другая пирамида потребностей, хотя основная тенденция (иерархичность уровней мотивации), отмеченная А.Маслоу, является достаточно справедливой, и в качестве иллюстрации данная модель может широко использоваться.

### **Теория ERG (существования, связи и роста)**

Автор: К.Альдерфер.

Автор данной теории подразделяет основные потребности человека на три группы: существования, связи (причастности) и роста. Подобное иерархическое деление имеет общие черты с теорией мотивацией А.Маслоу. Однако эти теории имеют существенное различие. По Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. По Альдерферу, движение осуществляется в обе стороны: вверх, если не удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня.

Достоинство данной теории состоит в том, что автор делает акцент на динамичности мотивационной структуры и отходит от жесткой регламентации уровней мотивации.

## Теория приобретенных потребностей

Авторы: Д.МакКлелланд, Аткинсон.

В этой теории основной упор сделан на потребности высших уровней, т.е. вторичные потребности. Согласно авторам этой концепции, потребности делятся на потребности власти, потребности успеха и потребности причастности (социальные). В отличие от А.Маслоу, потребности не располагаются иерархически.

*Потребность власти* выражается в желании человека воздействовать на других людей. Удовлетворить данную потребность можно, поставив человека у власти и наделив его необходимыми полномочиями. Работа менеджера должна давать возможность удовлетворить эту потребность.

*Потребность успеха* удовлетворяется не провозглашением успеха, а процессом доведения работы до успешного завершения. Основные способы удовлетворения потребности успеха - ставить реальные задачи со средней степенью риска и делегировать исполнителям достаточные полномочия.

*Потребности причастности* удовлетворяются возможностями социального общения. Способы удовлетворения аналогичны подобным потребностям у А.Маслоу.

Практический интерес представляют выводы, сделанные на основе этой модели: доминирование стремления к успеху определяет высокую степень готовности работника к решению сложных и интересных задач; доминирование стремления к власти определяет успешность руководящей деятельности человека на различных уровнях управления; доминирование стремления к причастности говорит о его готовности к групповой (командной) работе и о возможности человека быть неформальным лидером.

## Двухфакторная теория “социального человека”

Автор: Ф.Герцберг.

Основное положение данной теории состоит в том, что удовлетворенность и неудовлетворенность работой вызываются разными факторами. Согласно этой теории, на человеческую деятельность влияют две группы факторов: гигиенические (hygienes) и мотиваторы (motivators) (табл. 3).

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, мотиваторы - с характером и сущностью работы. Была высказана идея о том, что факторы, обуславливающие удовлетворение от работы, отличны от факторов, обуславливающих неудовлетворенность ею. Отсутствие гигиенических факторов означает неудовлетворенность работой. Однако их наличие, воспринимающееся персоналом как само собой разумеющееся, еще не указывает на то, что работник будет испытывать удовлетворение от работы.

Таблица 3

*Гигиенические факторы и мотиваторы Ф.Герцберга*

<i>Гигиенические факторы</i>	<i>Мотиваторы</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- политика фирмы, психологический климат;</li> <li>- условия работы;</li> <li>- заработная плата;</li> <li>- межличностные отношения;</li> <li>- статус работника;</li> <li>- социальные блага.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-успех, признание и одобрение результатов работы;</li> <li>-продвижение по службе;</li> <li>-профессиональное обучение и повышение квалификации.</li> <li>-высокая степень ответственности;</li> <li>-возможность творческого и делового роста;</li> <li>-интересная работа;</li> <li>-самостоятельность.</li> </ul>

Основные недостатки теории: Герцберг предполагал наличие сильной корреляционной связи между удовлетворением от работы и производительностью труда. Однако, как показывают исследования, такая корреляция существует далеко не всегда.

## Теория ожиданий

Автор: В.Врум

Теория строится на предположении о том, что осознание потребностей определяет характер поведения и интенсивность мотивации. Под интенсивностью мотивации подразумевается степень желания человека реализовать свое поведение. Согласно модели Врума, интенсивность мотивации определяется тем, как человек оценивает результат реализации поведения, и степенью его уверенности в том, что это поведение приведет к желаемому результату (ожидания). По мере увеличения обоих факторов интенсивность мотивации увеличивается. Формула мотивационной организации деятельности имеет следующий вид:

$$(З - Р) \times (Р - В) \times \text{Вал} = \text{Мотивация},$$

где З – Р – ожидание того, что затраты труда приведут к результатам;

Р – В – ожидание того, что результаты будут вознаграждены;

Вал – ожидание того, что вознаграждение будет валентным (значимым).

В этой формуле важны все составляющие. Низкие оценки З-Р могут быть обусловлены низкой самооценкой работника, плохой профессиональной подготовкой, отсутствием достаточных полномочий. Низкие оценки Р-В вызваны тем, что работник не уверен в том, что его вознаградят, следовательно, ему необходимо дать понять, что его результаты будут вознаграждены. Низкая валентность связана с тем, что был выбран не правильный способ вознаграждения.

## Теория справедливости

Автор: С.Адамс.

Согласно данной теории, человек соотносит получаемое вознаграждение с затраченными усилиями, а затем сравнивает его с вознаграждением других работников, выполняющих аналогичную работу.



Помимо содержательных и процессуальных теорий существуют также теории, объясняющие по иному механизм мотивации, такие как теория поля Левина, теория “Х” и “У” Д.МакГрегора, теории обогащения труда и др.

### Теория “Х” и “У”

Автор: Дуглас Мак-Грегор.

Это скорее философия менеджмента, чем теория мотивации. Она строится на предположении о том, что существуют две основные позиции менеджмента по отношению к сотрудникам (табл. 4). В соответствии с теорией “Х”, считается, что сотрудники не заинтересованы в ответственности и работе. Стимулировать их можно только политикой кнута и пряника. Для этого необходим постоянный контроль, который приведет сотрудников к каким-нибудь достижениям. Теория “У” исходит из концепции о том, что сотрудник - это человек, желающий реализовать себя и способный взять на себя ответственность.

Таблица 4

#### *Основные положения теорий «Х» и «У»*

Теория «Х»	Теория «У»
- среднему человеку присуща неприязнь к работе, и он будет по возможности стараться избежать ее;	- среднему человеку не свойственна неприязнь к работе;
- большинство людей необходимо принуждать, контролировать, направлять, заставлять прикладывать достаточные усилия для достижения целей организации;	- люди будут осуществлять самоуправление и самоконтроль при выполнении задач, за которые они несут ответственность;
- средний человек предпочитает работать по указаниям сверху, старается избежать ответственности.	- средний человек при надлежащих условиях не только хочет принимать ответственность, но и стремится к ней.

В чистом виде управление либо по теории “Х”, либо по теории “У” встречается крайне редко. Эффективное применение совокупности этих теорий проявляется в умелом их использовании в зависимости от вида дея-

тельности работников и их личностных особенностей. Исследованиями показано, что по теории “У” эффективно управлять теми работниками, которые выполняют управленческие, исследовательские или иные специфические функции. Для них важен элемент соревновательности и наличия определенной свободы действий. Для работников, занятых рутинной (бумажной) деятельностью, а также производственной деятельностью, наиболее эффективна теория “Х”, использование метода кнута и пряника.

### **Теория обогащения труда**

Автор: Ф.Герцберг

«Обогащение» труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела. Практику «обогащения» труда с успехом используют такие компании, как АТТ, «American Airlines» и «Texas Instruments».

Теория рекомендует обеспечить в каждой работе наличие как минимум 6 факторов, совместно обеспечивающих ее привлекательность:

- ответственность работника за производительность;
- осознание работником важности и необходимости выполняемой работы;
- возможность самостоятельного распределения ресурсов в процессе работы, контроля над ресурсами;
- наличие обратной связи, возможность получения информации о результатах работы;
- возможность профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);
- возможность влияния работника на результаты труда.

## Теория характеристик работы

Авторы: Дж.Хакман и Г.Р.Олдхэм.

С точки зрения авторов, внутренняя самомотивация возникает только тогда, когда работник испытывает следующие переживания: значимости работы, ответственности за результаты труда, знание результатов. Для того чтобы указанные переживания возникли, работа должна иметь пять характеристик: разнообразие навыков РН; целостность ЦР; значимость ЗР; автономия, самостоятельность в работе А; обратная связь ОС. Учеными вводится понятие «мотивационный потенциал работы»:

$$\text{МПР} = \frac{\text{РН} + \text{ЦР} + \text{ЗР}}{3} * \text{А} * \text{ОС}$$

Авторы концепции справедливо замечают, что разные виды работ обладают различным мотивационным потенциалом, следовательно, возможности их обогащения различные. Еще одной заслугой можно назвать то, что в данной теории связи между характеристиками работы и результатами труда опосредуются также и субъективными проявлениями, а именно – потребностями в росте. При низкой выраженности этой потребности у работника, мотивационный потенциал работы не будет коррелировать (тесно увязываться) с результатами труда.

Практическая реализация теорий, связанных с содержанием и условиями труда, принимает следующие формы:

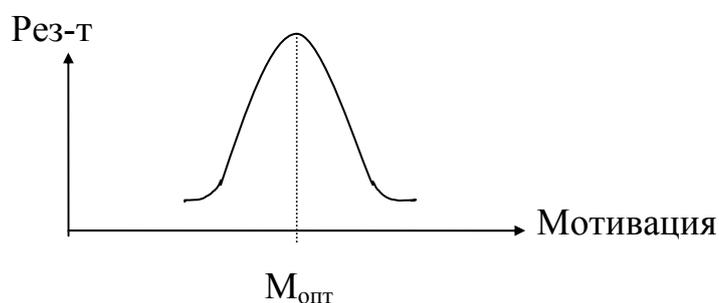
- *смена рабочего места (ротация)* – систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разностороннюю квалификацию и более широкое использование персонала;

- *расширение поля деятельности* – объединение нескольких однородных рабочих шагов или производственных задач в одну более крупную производственную задачу, т.е. горизонтальное расширение поля деятельности;

- *обогащение содержания работы* – вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т.п., т.е. увеличение интеллектуальной составляющей деятельности;

- *создание частично автономных групп* – передача всего комплекса задач одной рабочей группе, которая внутри себя самостоятельно организует работу и регулирует использование персонала.

Количественная зависимость между силой мотивации и результатами деятельности выражается **законом Йеркса-Додсона**: максимальной эффективности соответствует не максимальная, а оптимальная сила мотивации. При очень сильных стимулах деятельность может оказаться вовсе парализованной. Согласно закону Йеркса-Додсона, графически эта зависимость выглядит следующим образом (рис. 13):

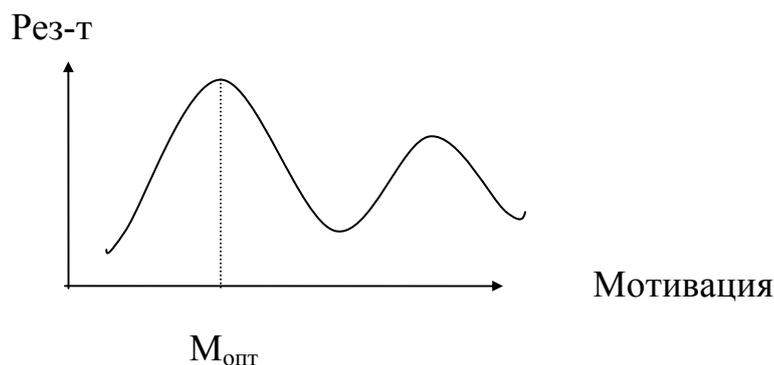


*Рис. 13. Закон Йеркса-Додсона*

Из графика видно, что по мере увеличения интенсивности мотивации качество деятельности изменяется по колоколообразной кривой: сначала повышается, затем, после перехода через точку  $M_{\text{опт}}$ , постепенно понижается. Таким образом, при очень сильных стимулах состояние человека может быть очень напряженным, желание достичь хороших результатов может сковать и не мобилизовать человеческий потенциал, и это отрицательно скажется на его результативности.

Советский психолог А.А.Леонтьев внес в закон существенную поправку, согласно которой в некоторый момент времени при увеличении

стимула может произойти всплеск работы (рис. 14).



*Рис. 14. Закон Йеркса-Додсона с учетом поправки А.А.Леонтьева*

Анализ теорий мотивации показывает, что все они носят эволюционный, взаимодополняющий, а не революционный характер. Несмотря на их большое количество, до сих пор не создана единая, универсальная модель мотивации трудовой деятельности, хотя создание такой теории вряд ли является возможным вследствие сложности рассматриваемой проблемы.

Знание основных положений рассмотренных теорий позволяет лучше ориентироваться в поиске и анализе побудительных мотивов поступков и действий, определяющих трудовое поведение личности. Данное знание, сформировавшееся в практической деятельности в профессиональные навыки и умения менеджера, является важным фактором его успешной управленческой деятельности.

## Глава 3. Группа в организации как объект управления

### 3.1. Общая характеристика группы: структура, виды, динамика, эффективность деятельности

«Персонал предприятия – это как футбольная команда: ребята должны играть как единая команда, а не скопище ярких личностей»  
(Ли Якокка).

Организация не является суммой составляющих ее индивидов, а представляет собой систему отношений между группами людей. Знание условий эффективной работы групп, особенностей поведения людей в них, навыки управления групповой динамикой обеспечивают достижение организационных целей.

*Группа* – ограниченная в размерах общность людей, выделяемая из социального целого на основе определенных признаков.

Почему люди объединяются в группы? Прежде всего потому, что с помощью группы могут быть удовлетворены некоторые их потребности, такие, как, например, *потребность в безопасности*. Члены одной группы скорее всего вступятся друг за друга, если на улице на них нападут хулиганы, и будут защищать общие групповые интересы на совете директоров. Потребность в защите – одна из древнейших потребностей человека, побуждавшая людей объединяться в группы. В настоящее время потребность в защите от физической опасности снижается, но увеличивается необходимость социальной защиты в связи с развитием жесткой рыночной экономики, конкуренции и ростом безработицы. Также группа гарантирует человеку определенный статус. Она же позволяет удовлетворить потребности ее членов в уважении и признании. Нельзя забывать и о том, что только с помощью групп могут быть удовлетворены социальные потребности, т.е. потребности

в общении. В определенной степени группа предоставляет человеку возможность удовлетворить и потребность во власти.

Трудовой коллектив как группа представляет собой системное образование, в качестве основных элементов включающее в себя работников и связи между ними. Коллектив является промежуточным звеном между личностью и организацией в целом, поэтому его влияние на деятельность предприятия оказывается достаточно сильным.

Структура группы может рассматриваться по нескольким аспектам:

1. *Профессионально-квалификационная структура* – распределение работников по должностям, квалификации, стажу работы. Подбор работников производится, исходя из проблематики, характера работ, штатного расписания предприятия.

2. *Демографическая структура* – распределение работников по полу, возрасту, национальности. Следует заметить, что в однородных по полу коллективах (только женских или только мужских) конфликты возникают значительно чаще, чем в смешанных. Отмечается также более высокая трудовая дисциплина и быстрый профессиональный рост в коллективах, сотрудники которых имеют различный возраст. Оптимальной считается пропорция, когда численность молодежи, людей среднего возраста и пожилых опытных работников находятся в соотношении 4:4:2.

3. *Социально-психологическая структура* – распределение работников по темпераменту, характеру. Рекомендуется подбирать людей с различными темпераментами, характерами, эмоциональной активностью для создания в коллективе разнообразия настроений и для профилактики конфликтов.

В трудовом коллективе проявляются две структуры отношений – эмоционально-психологическая и деятельностно-производственная, характеризующиеся своеобразием проявления механизмов связи и отношений. Так, в структуре *эмоционально-психологических* связей и отношений проявляются механизмы симпатии, антипатии, безразличия, а структура *деятельностно-*

*производственных* связей и отношений порождает такие явления, как лидерство, сплоченность, организованность и т.д. Эффективное управление группой должно быть направлено на взаимосвязанное развитие и использование преимуществ как эмоционально-психологических, так и деятельность-но-производственных связей и отношений.

Классификация групп осуществляется по нескольким основаниям:

1) ***По характеру контактов*** выделяют условные и реальные группы. *Условные группы* людей объединяются по определенному признаку (пол, возраст, профессия и т.д.). Например, мужчины и женщины, юноши и подростки, инженеры и юристы. Реальные личности, включенные в такую группу, не имеют прямых межличностных отношений, могут не знать ничего друг о друге, даже никогда не встречаться друг с другом.

*Реальные группы* людей, реально существующие как общности в определенном пространстве и времени, характеризуются тем, что ее члены связаны между собой объективными взаимоотношениями: например, спортивная команда, коллектив вузовской кафедры, студенческая группа.

2) ***По признаку длительности существования*** группы бывают постоянные и временные. Иногда организация учреждает временные команды для выполнения конкретных задач. Примером временных групп являются проектные группы. Так, например, компания Бритиш Аэроспейс имеет так называемые «команды тигров» (команды быстрого реагирования), которые могут очень быстро собраться для решения любой проблемы в любой части мира.

3) ***По количественному признаку*** группы делятся на большие и малые (иногда деление представлено тремя градациями: большие – средние – малые).

*Малая группа* – немногочисленная группа людей (от 3 до 15 человек), которые объединены общей социальной деятельностью, находятся в непо-

средственном общении, способствуют возникновению эмоциональных отношений, выработке групповых норм и развитию групповых процессов. Примеры малых групп: экипаж самолета, производственная бригада, семья и т.д.

Отличительные признаки малой группы:

1. Пространственное и временное соприкосновение людей, способствующее появлению личных контактов.
2. Наличие постоянной цели совместной деятельности.
3. Наличие в группе организующего начала. Оно может быть персонафицировано в ком-либо из членов группы, а может и нет.
4. Разделение и дифференциация персональных ролей.
5. Наличие эмоциональных отношений между членами группы.
6. Выработка специфической групповой культуры.

Для решения конкретных производственных задач считается оптимальной малая группа в количестве 5-9 человек. В такой группе сотрудники имеют возможность для реального взаимодействия, а для руководителя это облегчает контроль за работой группы, так как указанное количество соответствует объему внимания и оперативной памяти человека.

Диады и триады не являются хорошим вариантом формирования групп. Диады (два человека) способствуют избеганию разногласий, появлению ложного согласия, а триады (три человека) способствуют возникновению конфликтов, ситуации «два на одного», напряжению, стабильности.

В *больших группах* (более 30 человек) снижается потенциал взаимодействия, сплоченность, растет формализм. К большим группам также относят стихийные общности типа толпы, публики, аудитории, а также длительно существующие, исторически обусловленные, устойчивые образования (этнические – нация, народность, профессиональные – педагоги, строители, шахтеры и т.д., социальные – предприниматели, рабочие, служащие и т.д., возрастные группы – молодежь, средний возраст, пенсионеры).

4) **по значимости конкретной группы для личности** выделяют группы включения (членства) и референтные группы.

*Группа членства* – это малая контактная группа, в которую включен конкретный индивид и которую он всегда оценивает с точки реализации своих возможностей, своих социальных позиций, а также дает ей определенную оценку.

*Референтная группа* – это реальная или условная группа, которую индивид считает для себя эталонной, на нормы и ценности которой он ориентируется в своем поведении. Индивид может считать референтной свою группу, в которую он реально включен. Он может считать эталонной какую-либо другую реальную группу, к которой хотел бы принадлежать (например, для спортсмена референтной группой может служить престижная спортивная команда, для ученого – известная научно-исследовательская лаборатория и т.п.). Референтная группа может быть условной, воображаемой (герои книг, исторические личности и т.п.).

5) **В соответствии с общественным статусом** выделяют группы формальные (официальные) и неформальные (неофициальные).

*Формальная группа* формируется по воле других социальных вышестоящих групп в соответствии с потребностями общества, задачами организации труда. Признаками формальной группы являются:

- юридически фиксированный статус;
- нормативно закрепленная структура и предписанный алгоритм деятельности (например, распределение должностей, порядок распределения студентов по учебным группам и т.д.);
- наличие назначенного сверху или избранного руководителя, обладающего правовой властью.

В формальных группах преобладают деловые отношения между сотрудниками и руководителями.

*Неформальная группа* сверху никем не организовывается, а возникает спонтанно на основе появляющихся между людьми симпатий и антипатий, сходных интересов, дружбы, взаимопомощи и т.д. Неформальные группы могут складываться как внутри формальных групп, так и выступать как изолированные сообщества. Общие признаки:

- внутренние психологические стимулы их формирования на основе межличностных отношений;
- отсутствие официальных нормативных предписаний, алгоритмов деятельности;
- наличие лидера.

Неформальные группы, формируя определенное отношение к руководству (поддерживая или дискредитируя его), могут содействовать или противодействовать эффективности трудового коллектива.

**б) по уровню организации** различают группы низкого и высокого уровня развития.

К *группам низкого уровня развития* относят ассоциации, корпорации, диффузные группы.

*Ассоциация* – группа, в которой отсутствует объединяющая ее продуктивная деятельность, четкая организация и управление. В зависимости от социальной значимости факторов, которые опосредуют образование таких объединений, выделяют *просоциальные объединения*, в которые из внешней социальной среды привнесены позитивные нравственные ценности. Ассоциации, в которых социальные ориентации имеют негативный характер, образуют *асоциальные объединения* (например, некоторые неформальные молодежные группы). Они иногда приобретают явно антиобщественный характер (например, преступные группы). В условиях антиобщественно направленной организации и руководства они легко могут превратиться в корпорации.

*Корпорация* – это группа, которая характеризуется замкнутостью, авторитарностью управления, противопоставляет себя другим социальным общностям на основе своих узко-личностных, корыстных интересов. Межличностные отношения здесь характеризуются асоциальными ценностными ориентациями. Управление корпорацией осуществляется ее лидерами силовыми методами за счет подавления личности других членов сообщества, например, в воровской шайке, в религиозных сектах, в мафиозных структурах.

*Диффузная группа* – это группа, которая возникает как случайное ситуативное объединение людей: например, зрители в театре, очередь, пассажиры автобуса и т.д.

К *группам высокого уровня развития* относят коллектив. В быту принято называть коллективом в широком смысле слова всякую группу с общей положительной социальной направленностью. Однако такие обычные группы иногда лишь внешне кажутся высокоорганизованными. При более тщательном изучении нередко оказывается, что межличностные отношения в этой группе конфликтны, она дробится на изолированные группировки и т.д. Для коллектива характерны следующие признаки:

1) стоящая перед группой социально значимая цель осознана и принята всеми членами группы, вкладывающими максимум своих способностей в ее достижение;

2) в коллективе должны присутствовать доверие, взаимопомощь, взаимопонимание, сплоченность и т.д.

3) коллектив должен возглавлять руководитель-лидер.

Как любой живой организм, коллектив постоянно развивается, проходя в ходе своего развития определенные стадии.

1. На *стадии первичного синтеза* коллектив представляет собой группу людей, плохо знающих друг друга и имеющих, в основном, официальные взаимоотношения. Личные связи между людьми выражены слабо или во-

обще отсутствуют. Здесь важно обеспечить единство требований по отношению ко всем его членам во избежание появления почвы для возникновения конфликтов и разногласий.

2. *Этап дифференциации* коллектива характеризуется тем, что в коллективе происходит постепенное выявление социальных позиций каждого его члена, выделяются эмоциональные и интеллектуальные лидеры. Внешне это выглядит как постепенное расщепление коллектива на небольшие группы. Взаимодействия людей имеют личный характер – это отношения, возникающие на основе личной симпатии и общих интересов. В это время возникает как положительная, так и отрицательная групповая мораль. Возможны соперничество и борьба между лидерами. Основная задача управления в этот момент – укреплять позиции положительных лидеров в коллективе, опираться на них как на свой управленческий актив.

3. На *ступени первичной интеграции* в развитии коллектива группа во главе с лидером становится доминирующей силой в коллективе. Она формирует общественную мораль. Задача руководства – не дать коллективу отступить назад в своем развитии.

4. Высшая фаза развития коллектива – *фаза вторичной интеграции*. Коллектив становится сплоченной группой сработавшихся людей, в нем установился свой микроклимат. В коллективе действуют социальные, этические ценности и нормы, являющиеся законом для каждого ее члена.

К основным характеристикам трудового коллектива относят групповую сплоченность, групповые нормы, традиции, ценности, мотивы деятельности, в совокупности определяющие групповое поведение, направленное на достижение групповых целей (рис. 15).



Учеными доказано, что в процессе функционирования группы как системы срабатывает эффект синергии, т.е. образуется прирост дополнительной энергии, превышающий сумму индивидуальных усилий ее участников. Тем не менее достаточно стойкое мнение о том, что результат групповых усилий превосходит сумму результатов составляющих группу индивидов, перестало быть аксиомой в результате исследований ученых В.Меде, Ф.Олпорт и Г.Трипплет, которые исторически одновременно, но каждый по отдельности открыли явление, обозначенное ими как “эффект Рингельмана”. Суть данного эффекта сводится к тому, что “по мере увеличения количества членов в группе происходит описываемое достаточно строгой математической закономерностью уменьшение среднего вклада каждого участника в итоги групповой работы”. До сих пор нет единого научно-обоснованного объяснения механизма данного эффекта. В качестве основных причин называются: снижение возможностей для полного и активного участия каждого члена в работе по мере увеличения группы; снижение доли ответственности каждого за коллективный результат работы и фактора личностной значимости успешной групповой деятельности и т.д.

Основываясь на результатах многолетних отечественных и зарубежных социально-психологических исследований, можно определить условия, при которых в трудовом коллективе становится возможным проявление эффекта синергии:

- наличие единой общественно-значимой цели деятельности группы;
- соответствие групповой цели индивидуальным целям и целям организации;
- высокий уровень сплоченности членов группы, определяющий единство их поведения и действий;
- наличие психофизиологической и социально-психологической совместимости, в т.ч. ценностно-ориентационное единство членов группы (одной из наиболее важных ценностей рабочей производственной группы

должно быть позитивное отношение к труду);

- наличие групповых норм и традиций, соответствующих организационной культуре данного предприятия.

Данными характеристиками может обладать трудовой коллектив, находящийся на заключительном этапе своего развития: стадии окончательного синтеза, которая характеризуется превращением группы в команду сплоченных работников-единомышленников, способных осознать и реализовать замыслы руководства. Только в этих условиях будет соблюдаться баланс интересов личности, трудового коллектива и организации.

Примером эффективного сочетания индивидуальных, групповых и организационных интересов являются кружки качества, представляющие собой группы работников, объединившихся на добровольной основе для регулярной коллективной работы по выявлению, анализу и поиску решения путей повышения качества продукции и других производственных задач в своих организациях. Члены кружка, как правило, заняты в одном цехе, отделении или секции, и поэтому, естественно, что у них есть много общих производственных проблем, для решения которых они могут приложить совместные усилия. Число членов кружка обычно составляет от 4 до 12 человек, а оптимальный состав 5-8 человек.

Первоначально идея кружков качества была выдвинута и перенесена в Японию в 50-х гг. американским специалистом по менеджменту Дж.Демингом, в честь которого названа одна из наиболее престижных премий, присуждаемых в настоящее время в Японии премий за деятельность в области кружков качества. Первый такой кружок возник в 1962 г. в компании «Мацусита дэнки». А в середине 80-х гг. численность их членов достигала от 6 до 10 млн. В США один из первых кружков качества появился в компании «Локхид» в середине 70-х гг. В настоящее время такие кружки практикуются во многих крупных компаниях.

В целом кружки качества выступают как форма организации труда и поощрения новаторства, эффективно действующая на современных предприятиях в экономически развитых странах.

Одним из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности, является ее сплоченность.

Детерминанты сплоченности:

1. Время существования группы. Слишком короткий срок существования группы не позволяет достичь высокого уровня сплоченности, а слишком длительный может привести к нарушению достигнутого высокого уровня.

2. Размер группы. Увеличение количества членов в группе может повлечь за собой снижение сплоченности.

3. Возраст членов группы. Более сплоченными являются единообразные по возрасту группы.

4. Внешняя угроза. Наличие внешней угрозы влечет за собой повышение показателей сплоченности группы.

5. Предшествующий успех. Гордость за совместные достижения влечет за собой усиление сплоченности, а неудачи подрывают сплоченность.

6. Высокие требования к вхождению в группу, сложные ритуалы и ее престижность делают группу более сплоченной.

7. Изоляция от людей, не являющихся членами группы, усиливает взаимодействие и взаимозависимость членов группы, таким образом обеспечивается рост сплоченности.

8. Демократичность процедур способствует росту сплоченности.

Групповая сплоченность рассматривается многими исследователями в связи со следующими явлениями:

- межличностная аттракция, показывающая сплоченность как производное от количества и силы взаимных позитивных установок. Аттракция

выступает как сугубо эмоциональный феномен, чего явно недостаточно для сплоченности группы в производственном коллективе.

•ценностно-ориентационное единство – степень совпадения оценок, установок, позиций членов группы по отношению к объектам. Ценностно-ориентационное единство группы не предполагает полного совпадений оценок и позиций членов группы во всех отношениях. Ценностно-ориентационное единство – это прежде всего сближение оценок в нравственной и деловой сфере, в подходе к целям и задачам совместной деятельности.

А.В.Петровский раскрывает *многоуровневую структуру межличностных отношений* с различными возможными проявлениями сплоченности.

Первому уровню соответствует сплоченность, в основе которой лежит разделение всеми членами общих целей групповой деятельности, т.е. сплоченность как целевое единство группы.

Второму уровню соответствует сплоченность, выраженная в совпадении у членов группы ценностей, связанных с процессом совместной деятельности.

Третьему уровню соответствует сплоченность, базирующаяся преимущественно на эмоциональных контактах членов группы.

Были проведены исследования, связанные с практическим отбором членов экипажей, предназначенных для работы в экстремальных условиях. Так, космонавты А.А.Леонов и В.И.Лебедев отмечали: «Мы согласны с мнением, что при комплектовании экипажа нельзя ориентироваться только на взаимную симпатию. Однако производить подбор экипажа только на основании общности цели, профессиональной подготовленности, способности работать в экстремальных условиях без учета взаимной симпатии, сходства во взглядах и т.д. также будет неправильно. Если не будут учитываться эти компоненты, то во взаимоотношениях членов экипажа может появиться психологическая напряженность».

Таким образом, хотя ориентационно-целевые аспекты сплоченности являются ведущими в деятельности групп с профессиональной направленностью, но эмоциональная сплоченность также является важным условием групповой деятельности. Поэтому все отмеченные аспекты явления сплоченности группы следует рассматривать в их единстве.

В качестве важнейших проявлений сплоченности рабочих групп выделяют феномены психологической совместимости и психологического климата групп.

Психологическая совместимость – это способность членов группы к совместной деятельности, основанная на их оптимальном сочетании. Наличие высокой психологической совместимости сотрудников способствует их лучшей срабатываемости, а в итоге – высокой эффективности труда. Выделяют следующие критерии оценки совместимости и срабатываемости:

- результаты совместной деятельности;
- эмоционально-энергетические затраты участников деятельности;
- удовлетворенность участников этой деятельностью.

Выделяют несколько уровней психологической совместимости, обусловленных как свойствами личности работников, так и содержанием и уровнем трудности решаемых профессиональных задач.

1 уровень – *психофизиологическая совместимость*, которая выражается в сходстве природных свойств людей: тип нервной системы (темперамент), физическая выносливость, работоспособность и др. Так, например, в поточной работе на конвейере, в спортивных играх необходима определенная скорость и согласованность действий людей, делающая их совместный труд более эффективным.

2 уровень – *психологический*, который проявляется в совпадении свойств, являющихся результатом обучения и воспитания. К этому уровню относится совпадение черт характера, профессиональных интересов, уровня интеллектуального развития, моральных качеств и т.д.

3 уровень – *социально-психологический*, который выражается в сходстве личностных свойств, необходимых для социального взаимодействия на основе общности их мировоззрения: коммуникативность, принципиальность, социальные установки, ценностные ориентации.

При совпадении людей по всем трем уровням можно говорить о полной их психологической совместимости. При полном же их несовпадении возникает психологический барьер, когда люди не желают общаться, не воспринимают друг друга, не желают сотрудничать ни в какой области.

Эксперименты, проводимые с целью изучения психологической совместимости, свидетельствуют о необходимости выделения четырех типов коммуникативного поведения сотрудников в группах, решающих совместные задачи:

- 1) индивиды, стремящиеся к лидерству, способные решать задачи, только подчиняя себе других членов группы;
- 2) индивидуалисты, пытающиеся решить задачу в одиночку;
- 3) приспособляющиеся к группе (конформисты), легко подчиняющиеся приказам других ее членов;
- 4) коллективисты, стремящиеся решать задачи совместными усилиями.

В связи с психологической совместимостью обычно рассматривается понятие «психологический климат». Высокий уровень совместимости является важнейшим фактором, оказывающим благоприятное влияние на социально-психологический климат коллектива. *Психологический климат* – это складывающаяся в производственной группе нравственная (эмоциональная) атмосфера, комфортная или дискомфортная для членов группы. Понятия «социально-психологический климат», «морально-психологический кли-

мат», «духовная атмосфера» и т.п. широко используются в научной литературе как синонимы.

Основными показателями психологического климата в группе являются удовлетворенность работой и отдельными сторонами производственной ситуации, перспективами роста, повышения квалификации, характером межличностных отношений в группах как по горизонтали, так и по вертикали, дружескими неформальными связями членов групп, состоянием трудовой дисциплины, текучести кадров, бесконфликтности и т.п.

Факторы, определяющие психологический климат в группе:

1. Факторы макросреды (общественно-экономическая формация, стабильное или кризисное состояние экономики, деятельность администрации, общественных организаций).

2. Факторы микросреды. Микросреда – поле непосредственного функционирования конкретного коллектива как единого целого. К ним относится предметная сфера деятельности коллектива, т.е. весь комплекс технических, санитарно-гигиенических, экологических, организационных элементов, которые входят в понятие «производственная ситуация».

Одним из важных элементов структуры группы являются групповые нормы. *Нормы* – это групповые ожидания относительно поведения. В отличие от ролевых ожиданий, которые обращены к отдельным людям, нормы обращены сразу ко всем членам группы, но не всегда в равной степени. Нормы призваны подсказывать членам группы, какое поведение предпочтительно, «что такое хорошо и что такое плохо». Иногда *нормы* определяют как совокупность кодифицированных и неформальных требований, предъявляемых той или иной социальной группой к своим членам.

Встречаются следующие виды норм:

1. *Нормы, связанные с процессом исполнения*. Примерами таких норм может являться групповая норма производительности; негласное правило всю рутинную работу делать поровну.

2. *Нормы, касающиеся неформальных социальных соглашений.* К ним, например, можно отнести нормы, связанные с проявлением «цеховой», профессиональной солидарности или те, которые регулируют содержание и допустимые пределы санкций к отдельным членам группы. Примеры: «своих» защищать до последнего; критика допускается только без посторонних.

3. *Общие организационные нормы.* К таким нормам могут относиться и требования, предъявляемые к одежде, - от обязательного наличия формы до невозможности появления в офисе женщин в брюках, и стандарты поведения при ведении переговоров или участии в деловых совещаниях.

Групповые нормы имеют важное значение и призваны выполнять следующие функции:

1. Повышение предсказуемости поведения членов группы.
2. Сокращение количества межличностных проблем и конфликтов в группе.
3. Нормы позволяют членам группы выразить ценности группы, определить модель поведения, отличающую членов данной группы от всех остальных людей.
4. Создание индивидуального лица каждой группе.

### 3.2. Личность в группе

Весь мир – театр,  
В нем женщины, мужчины – все актеры.  
У них свои есть выходы, уходы,  
И каждый не одну играет роль.  
(Вильям Шекспир).

*Роль* – это функция социального положения человека, нормативно одобренная модель поведения. Ключевые аспекты ролей:

1. *Ролевые ожидания и ролевая неопределенность.* От человека ожидают определенного поведения, связанного с исполнением роли. В случае ролевой неопределенности человек испытывает сомнения относительно то-

го, что конкретно в рамках заданной роли ожидают от него другие члены группы.

2. *Восприятие роли.* Ожидания группы могут совпадать или не совпадать с представлениями конкретного ее члена о том, что предписывает данная роль.

3. *Ролевой конфликт.* Он имеет место тогда, когда член группы не может выполнить ожидания группы. Ролевой конфликт может быть связан с перегруженностью или несовместимостью ожиданий группы и представлений исполнителя роли.

В табл. 5 представлены типы людей, которых полезно иметь в коллективе.

Таблица 5

*Типы людей*

<i>Тип</i>	<i>Типичные черты</i>	<i>Положительные качества</i>	<i>Допустимые недостатки</i>
<b>Администратор</b>	Консервативен, обязателен, предсказуем	Организаторские способности, практический здравый ум, высокая работоспособность	Недостаточная гибкость, отсутствие реакции на предложенные идеи
<b>Председатель</b>	Спокойный, уверенный в себе, сдержанный	Умение работать с людьми, четкое осознание целей	Не более чем у обычного человека с точки зрения интеллекта и творческих способностей
<b>Приводящий в действие</b>	«Взвинченный», беспокойный, динамичный	Стремление и готовность бросить вызов инерционности, бездеятельности, самодовольству и самообману	Склонность к раздражению и нетерпеливости
<b>«Мыслитель»</b>	Индивидуалист, серьезный, неортодоксальный	Одаренность, воображение, интеллект, знания	Рассеянность (и витание в облаках), склонность не замечать практические детали

			или указания
<b>Оцени- вающий (критик)</b>	Рассудительный, хладнокровный, осторожный	Рассудительность, бла- горазумие, практичность	Нехватка вдохно- вения или спо- собности стиму- лировать других
<b>Душа команды</b>	Социально ори- ентированный, чувствительный, довольно мягкий	Умение адекватно реа- гировать на людей и си- туации, способность поддерживать дух кол- лективизма	Нерешительность в критические моменты
<b>Доводя- щий до конца</b>	Старательный, организованный, добросовестный, обеспокоенный	Умение доводить дело до конца, стремление к качественному выполне- нию задач	Свойство волно- ваться из-за пус- тяков, неумение «не вмешиваться в чужие дела»

С понятием роли связано и понятие статуса. *Статус* – позиция или место личности в обществе или группе, связанные с определенными правами и обязанностями. В различных группах один и тот же человек может иметь разные статусы. Различают формальный и неформальный, социальный и личностный статусы. К факторам, которые могут определять статус, относятся: образование и знания, доходы, происхождение, профессия, культурный уровень, национальность, собственность, индивидуальные ситуативные характеристики, такие, как наружность, одежда, возраст, пол.

В ходе групповой жизни возникают и закрепляются определенные групповые нормы и ценности, которые в той или иной степени должны разделять все участники. Для обеспечения соблюдения этих норм всеми членами группы, вырабатывается также и *система санкций*. Санкции могут носить поощрительный или запрещающий характер. В первом случае, группа поощряет своих членов, исполняющих требования группы – повышается уровень их эмоционального принятия, растет статус, применяются другие психологические меры вознаграждения. Во втором случае, группа в большей степени ориентирована на наказание тех членов группы, поведение которых не соответствует нормам. Это могут быть такие психологические ме-

тоды воздействия, как бойкот, понижение его статуса, исключение из структуры коммуникативных связей и т.д.

Особенно остро стоит проблема принятия системы групповых норм для нового члена группы, адаптирующегося в непривычной для него системе отношений. Новый член группы встает перед проблемой принятия или отвержения этих норм, правил и ценностей. В целом, возможны четыре варианта его отношения к данному вопросу: 1) сознательное, свободное принятие норм и ценностей группы; 2) вынужденное принятие под угрозой санкций группы; 3) демонстрация антагонизма по отношению к группе и 4) свободное, осознанное отвержение групповых норм с учетом всех возможных последствий, вплоть до ухода из группы.

В группе часто проявляются процессы группового давления (конформизм, негативизм, коллективизм).

Феномен вынужденного принятия человеком норм и ценностей группы под угрозой потери этой группы или своего устойчивого положения в ней, получил название *конформизма*. Конформные реакции – это механизм интеграции людей в группы, а групп – в общество. *Конформность* (от позднелат. *conformis* – подобный, сходный) проявляется в изменении мнений (оценок) человека в направлении большего согласия с группой как результат реального или воображаемого давления группы. Мера «подчинения» человека групповому давлению зависит от многих условий. Выделяют два общих фактора, способствующих возникновению конформных реакций: зависимость от вознаграждения и информационная зависимость. Сможет ли группа оказать влияние на человека, зависит от размеров и сплоченности группы, ее авторитетности для данного человека, от его индивидуальных особенностей, сложности ситуации, задач и т.д.

Чрезмерно выраженный конформизм – явление психологически пагубное, человек, как «флюгер», следует за групповым мнением, не имея собственных взглядов, либо человек реализует себя в качестве лицемерного

приспособленца, способного многократно менять поведение и внешне высказываемые убеждения в соответствии с тем, «откуда ветер дует» в данный момент, в угоду «сильным мира сего». По мнению западных психологов, многие советские люди были сформированы в направлении такого повышенного конформизма.

Противоположное конформизму свойство – *негативизм (нонконформизм)*, т.е. немотивированное поведение субъекта, противостоящее требованиям и ожиданиям других людей и социальных групп. Негативизм может проявляться как ситуативная реакция (у детей и подростков) и как черта характера личности. Это свойство может быть следствием потребности субъекта в самоутверждении, а также следствием эгоизма и отчуждения от нужд и интересов других людей. Крайним проявлением негативизма является упрямство, конфликтность личности. Негативизм является специфическим случаем конформности – человек «привязан» к групповому мнению, но лишь с обратным знаком.

*Коллективизм* – это сознательная солидарность личности с традициями и требованиями группы. Человек занимает определенную позицию (либо позитивную, либо негативную) в группе не стихийно, а вследствие сознательной оценки соответствия групповых воздействий своим собственным убеждениям.

### **3.3. Руководство и лидерство в группе**

Основные элементы процесса руководства и лидерства – влияние и власть. *Власть* базируется на влиянии руководителя на членов коллектива. *Влияние* – это поведение любого индивида, которое вносит изменения в мировосприятие другого человека.

Согласно общепринятой классификации, власть может принимать следующие формы.

1. *Традиционная власть.* Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания и его долг – подчиняться ему, так как традиция учит, что подчинение приводит к удовлетворению потребностей. Эта власть эффективна тогда, когда существует жесткая и устоявшаяся иерархия власти в организации. Руководитель распоряжается окружающими на основе должностного назначения, в силу традиционности такого управления.

2. *Власть, основанная на принуждении.* В качестве основного инструмента используется влияние через страх. Исполнитель верит, что влияющий может наказать таким образом, что помешает удовлетворению потребности или причинит неприятности (увольнение, лишение полномочий, понижение в должности и т.д.). В целом влияния через страх следует всячески избегать, так как оно разрушает доверительную и дружескую атмосферу в организации, может привести к распаду коллектива.

3. *Власть, основанная на вознаграждении,* подразумевает влияние через положительное подкрепление. Исполнителю должно предоставляться такое вознаграждение, которое было бы адекватно согласию на влияние. Основная трудность – правильное определение ценности предлагаемого вознаграждения для конкретного исполнителя и выбор возможности предложить ему это вознаграждение, так как на практике руководитель располагает множеством ограничений, влияющих на выдачу вознаграждений. Ограничения определяются размерами финансовых и других ресурсов, политикой фирмы, трудовыми соглашениями, взаимоотношениями в коллективе.

4. *Власть примера* подразумевает влияние с помощью харизмы. Харизма (от греч. charisma – милость, божественный дар) является формой влияния на других посредством личной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидерства. Как источник лидерской власти харизма связана со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств. Характеристики поведения и черты характера влияющего

настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же, как влияющий.

5. *Власть эксперта (эталонная)* подразумевает влияние через разумную веру. Исполнитель верит, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволят удовлетворить потребность. Зная об исчерпывающей компетентности влияющего в данных вопросах, исполнитель выполняет его требования, не сомневаясь и не ориентируясь на личностную оценку (симпатию или антипатию).

6. *Власть на основе авторитета.* Возникает из субъективного восприятия подчиненными руководителя: он признается авторитетом только в силу занимаемой должности, наличия диплома о высшем или дополнительном образовании, сведений о его характере и по другим причинам. Власть теряется, как только человек совершает ошибку, или как только появится более авторитетное лицо.

Управление деятельностью групп и коллективов осуществляется в форме руководства и лидерства. Эти две формы управления имеют определенное сходство, которое заметно уже в терминологии. Руководитель – ведущий за руку, лидер (от англ. leader – ведущий). В то же время эти понятия существенно различаются (табл. 6).

Таблица 6

*Сравнительная характеристика руководителя и лидера*

<i>Руководитель</i>	<i>Лидер</i>
1. Выражает свои официальные полномочия.	1. Выражает неофициальные тенденции межличностных отношений в группах.
2. Эффективность работы руководителя определяется степенью достижения общих целей организации.	2. Эффективность лидерства определяется степенью его влияния на других членов коллектива и на процесс принятия решения.
3. Процесс управления протекает в основном сверху вниз с помощью манипулирования и принуждения.	3. Лидирование развивается снизу вверх исключительно по доброй воле людей, признающих лидера.

Эти два качества могут совмещаться в одном лице, а могут и нет. Оптимальным является тип руководителя с высоким официальным, профессиональным и личностным статусом. Если хороший руководитель воспринимается как «мозг группы», то лидер – как «сердце группы». Руководитель-лидер должен объединять в себе эти качества, т.е. быть одновременно мозгом и сердцем группы.

*Лидерство* - это способность оказывать влияние на отдельные личности и группы, направляя их усилия на достижение целей организации. Историческими моделями всеохватывающего лидерства стали образы пророков: Иисуса, Мухаммеда, Моисея, Будды. Сплочение последователей вокруг лидера позволяет в короткие сроки и в сложных условиях решать трудные задачи. В истории известно много примеров таких отношений. Это восстание рабов под руководством Спартака, великие завоевания А.Македонского, крестьянская война под предводительством Е.Пугачева и т.д.

Почему человек становится лидером? Существует три подхода к изучению этого феномена:

1. Согласно *концепции “черт” (личностной теории)*, лучшие из руководителей обладают определенными свойствами, чертами, благодаря которым они выдвигаются в лидеры: уровень интеллекта, знания, впечатляющая внешность, честность, здравый смысл, инициативность, образование, высокая степень уверенности в себе. Этот подход базировался на вере в то, что лидерами рождаются, а не становятся. Но не существует такого набора личных качеств, которые присутствуют у всех эффективных руководителей.

2. *Поведенческий подход* создал основу для классификации стилей управления. Согласно этому подходу, эффективность определяется не личностными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчиненным. Если существуют специфические особенности поведения лидера, обеспечивающие его успешность, следовательно, мы можем обучать лидерству, создавать специальные программы, которые позволяют



<i>Способ доведения решения до исполнителей</i>	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, упрощает
<i>Распределение ответственности</i>	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
<i>Отношение к инициативе</i>	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных Метод «длинных веревок»
<i>Отношение к подбору кадров</i>	Бойтс квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
<i>Отношение к недостаткам собственных знаний</i>	Все знает - все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию	Пополняет свои знания и поощряет свою черту у подчиненных
<i>Стиль общения</i>	Держит дистанцию, не общителен	Дружески настроен, любит общение	Бойтс общения, общается с подчиненными только по их инициативе
<i>Характер отношений с подчиненными</i>	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. Постоянный самоконтроль	Мягко, податлив
<i>Отношение к дисциплине</i>	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины	Требует формальной дисциплины
<i>Достоинства</i>	Прост, оперативен. Возможность предсказания результатов.	Делает возможным участие всех и учет индивидуальных мнений	Основан на самостоятельности, высокой квалификации сотрудников
<i>Недостатки</i>	Нет места личной инициативе, приводит к пассивности и лицемерию («уестмен»). Большая нагрузка руководителя, частые «авралы»	Требует больше времени, трудно обеспечить секретность информации	Ограниченные области эффективного применения
<i>Области эффективного применения</i>	Неблагоприятные (экстремальные) условия выполнения задач. Эффективен только при грамотном руководителе	Непригоден, когда требуется быстрое принятие решений. Необходимы грамотный лидер и обученные подчиненные	Предпочтителен в творческих коллективах

Встречаются сочетания стилей: авторитарно-демократический, авторитарно-либеральный и т.д. Нет «плохой» и «хорошей» моделей. Каждая из них имеет свои достоинства и недостатки.

2. *Управленческая решетка Блэйка и Мутона.* Управленческая решетка представляет собой матрицу, образованную пересечениями двух переменных лидерского поведения: на горизонтальной оси – интерес к работе и на вертикальной оси – интерес к людям (рис. 16). Ранжирование каждой из осей матрицы от 1 до 9 дает возможность очертить зоны пяти основных ли-

дерских стилей. Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу основателей модели о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим.

Рассматриваемая модель приобрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки оптимального лидерского поведения через участие в программах обучения и подготовки, специально разработанных для выработки у них стиля 9.9. В случае преобладания у менеджера стиля 9.1. ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т.д. Преобладание стиля 1.9. может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1. вызывает сомнения в возможности изменить поведение менеджера, в том числе и через обучение. Очевидно, что в этом случае человек не способен быть руководителем.

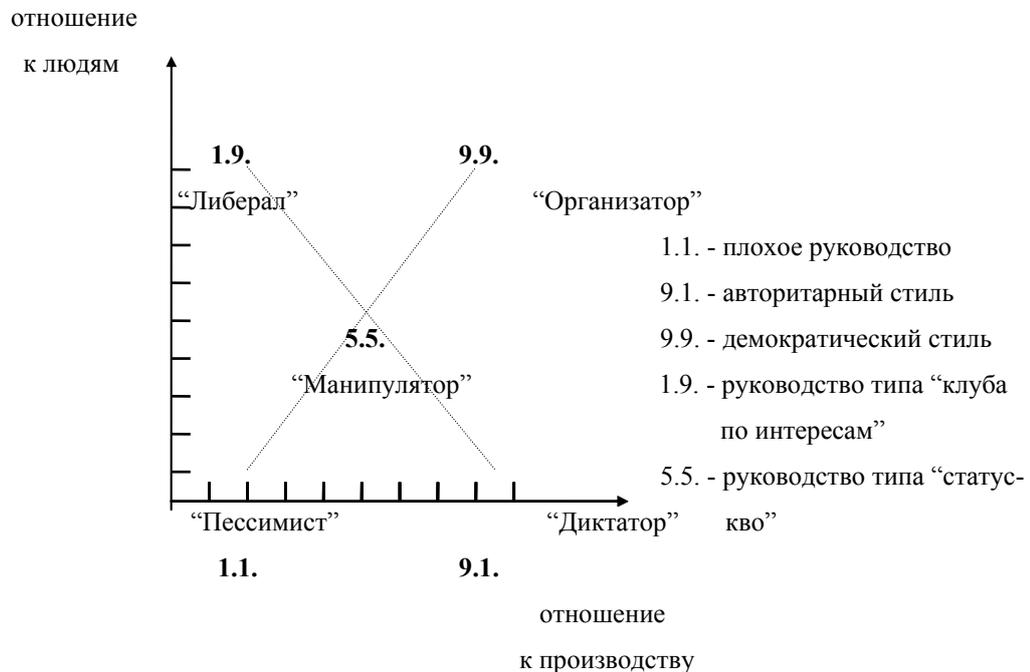


Рис. 16. Управленческая решетка и типы руководителей

## Список литературы

1. Алексеев А., Пигалов В. Деловое администрирование на практике: инструментарий руководителя. – М.: Технологическая школа бизнеса, 1994.
2. Бандурка А.М., Бочарова С.П., Землянская Е.В. Психология управления. – Харьков: ООО «Фортуна-пресс», 1998.
3. Громкова М.Т. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 1999.
4. Егоршин А.П. Управление персоналом. – Н.Новгород: НИМБ, 1997.
5. Еропкин А.М. Организационное поведение. Конспект лекций. – М.: Изд-во «ПРИОР», ИВАКО Аналитик, 1998.
6. Коротков Э.М. Концепция менеджмента. – М.: Дека, 1996.
7. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999.
8. Красовский Ю.Д. Управление поведением в фирме: эффекты и парадоксы. – М.: ИНФРА-М, 1997.
9. Курс практической психологии. Для высшего управленческого персонала: Учеб. пособие. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1995.
10. Молл Е.Г. Менеджмент. Организационное поведение: Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998.
11. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом. – М.: Финстатинформ, 1997.
12. Розанова В.А. Психология управления. (Учебно-практическое пособие. Часть I и II). – М.: Журнал «Управление персоналом», 1996/97.
13. Руденский Е.В. Основы психотехнологии общения менеджера. – М.: ИНФРА-М; Новосибирск: НГАЭиУ, 1997.
14. Щекин Г.В. Практическая психология менеджмента. – Киев: «Украина», 1994.

## Содержание

<b>Введение</b>	<b>3</b>
<b>Глава 1. Введение в организационное поведение</b>	
<b>1.1. Общая характеристика курса «Организационное поведение»</b>	<b>4</b>
<b>1.2. Человеческие ресурсы в системе управления предприятием</b>	<b>8</b>
<b>1.3. Трудовое поведение персонала</b>	<b>13</b>
<b>Глава 2. Личность работника как объект управления</b>	
<b>2.1. Общая характеристика структуры личности</b>	<b>18</b>
<b>2.2. Сущность и структура трудовой мотивации персонала</b>	<b>35</b>
<b>2.3. Основные теории мотивации</b>	<b>39</b>
<b>Глава 3. Группа в организации как объект управления</b>	
<b>3.1. Общая характеристика группы: структура, виды, динамика, эффективность деятельности</b>	<b>52</b>
<b>3.2. Личность в группе</b>	<b>68</b>
<b>3.3. Руководство и лидерство в группе</b>	<b>72</b>
<b>Список литературы</b>	<b>79</b>