МОДЕЛИ И МЕТОДЫ УПРАВЛЕНИЯ ПЕРСОНАЛОМ

РОССИЙСКО-БРИТАНСКОЕ УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ

Под редакцией Е.Б. Моргунова

Рекомендовано в качестве учебного пособия
для магистерских специальностей
Московской высшей школы социальных и экономических наук

Как сократить расходы на зарплату, при этом повысив трудовую мотивацию подчиненных? Как менеджеру по персоналу помочь в решении личностных и семейных проблем сотрудников? Что помимо зарплаты дает человеку возможность трудиться? Как построить процедуру оценки сотрудников на основе кейсов? Как руководителю получить больше удовольствия от выполняемой им работы? Почему менеджмент до сих пор сложно называть наукой? Ответы на эти и многие другие вопросы можно найти в совместном российско-британском учебном пособии «Модели и методы управления персоналом».

Учебное пособие может быть полезно студентам и преподавателям в процессе подготовки к курсам «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Индустриальная/организационная психология», «Труд и зарплата», «Организационное развитие». Знакомство с пособием рекомендовано также руководителям и менеджерам, поскольку многие направления практики управления рассмотрены в нем с новых методических позиций и с использованием современных данных.

Оригинал-макет разработан в редакции журнала «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» Петровой М.В.

Корректор: Крюк Т.Н.
ISBN 5-87057-267-3
© Моргунов Е.Б.,2001

СОДЕРЖАНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ
ЧАСТЬ 1. РУКОВОДИТЕЛИ, ПОДЧИНЕННЫЕ, HR МЕНЕДЖЕРЫ
ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ
Макрокатегории организационного поведения

Внутригрупповые процессы
Межгрупповые процессы
Поведение современных компаний
Категории освоения мира и обучаемость организации
Креативность организации
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ГЛАВА 2. МОДЕЛЬ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ
Проблематизация понятия «труд»
Рефлексивное управление
Рефлексивное управление в ряду других концепций управления
Праксеология
Инженерия рефлексивного управления
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ГЛАВА 3. ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УМЕНИЯ
Концепции лидерства
Группы и их свойства
Классификации концепций лидерства
Функции руководителя
Феноменология лидерства
Тендерные аспекты лидерства
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПОДГОТОВКИ
ЛИТЕРАТУРА
ГЛАВА 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ КАК ПРОЦЕСС И КАК МЕТОДИКА
Принятие решений вне деловой сферы
Принятие решений в деловой сфере
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
ЛИТЕРАТУРА
ЧАСТЬ 2. СТИМУЛЫ, МОТИВЫ И ЧУВСТВА РАБОТНИКОВ
ГЛАВА 5. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЗАНЯТОСТИ И БЕЗРАБОТИЦЫ
Введение
Что служащий может приобрести благодаря работе
Почему мы работаем?
Методы исследования удовлетворения работой
Методы повышения степени удовлетворения работой
Удовлетворение работой и производительность труда
Психологическое воздействие безработицы
Почему безработица нарушает психологическое равновесие?
Безработица, бедность, социальное выпадение (social exclusion)
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ
ГЛАВА 6. МОТИВЫ РАБОТНИКА И ИХ СТИМУЛИРОВАНИЕ
Стимулирование производительности труда по Ф. Тейлору
Оценка и аттестация сотрудников
Функции аттестации

Экспертная оценка профессионально важных качеств и система стимулирования
Стимулирование без мотивации
Управление мотивацией, основанное на психологических концепциях
Теория потребностей Ф. Герцберга
Метод управления по целям
ГЛАВА 7. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА, ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ
Введение
Содержание и структура компенсационного пакета
Разработка компенсационного пакета
Создание локальных нормативных актов
Внедрение компенсационного пакета
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ЧАСТЬ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ В ДИНАМИКЕ
ГЛАВА 8. КОНФЛИКТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ СИТУАЦИИ
Стереотипы в восприятии новшества
Причины сопротивления изменениям
Этапы введения изменений
Изменение и конфликт
Определение конфликта
Позитивные функции конфликта
Классификации конфликтов
Причины конфликтов и их компоненты
Уровни оппонирования
Стадии конфликта
Эмоциональная сторона конфликта
Типичные ошибки при разрешении конфликтов
Стили деятельности конфликтологов
Пример процедуры разрешения конфликтной ситуации
ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ
ЛИТЕРАТУРА
ГЛАВА 9. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОКИ, ТЕХНОЛОГИ И, МЕТОДЫ
Менеджер по персоналу — агент изменений в организации
Саморазвивающаяся организация
Процесс организационных изменений
Планирование изменений
Саморазвивающаяся организация как процесс
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ГЛАВА 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
Глава 11. КЕЙС-ТЕСТ — НОВАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЦЕВ

Методика разработки кейс-теста
Первая процедура
Вторая процедура
Общие результаты первого этапа разработки кейс-теста
Второй этап разработки. Проверка надежности
ВОПРОСЫ ДЛЯ САМОПРОВЕРКИ
ЛИТЕРАТУРА
ПРИЛОЖЕНИЕ К УЧЕБНОМУ ПОСОБИЮ
УЧЕБНЫЕ КУРСЫ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК АКАДЕМИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
ПРОГРАММА КУРСА «ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»
ПРОГРАММА КУРСА «ОСНОВЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ»
ПРОГРАММА КУРСА «ТЕСТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»
ПРОГРАММА КУРСА «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ
ПРОГРАММА КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА»
ПРОГРАММА КУРСА «МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»
ПРОГРАММА КУРСА «КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ»
***ПРОГРАММА КУРСА «ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ* СОТРУДНИКОВ**
ПРОГРАММА КУРСА «СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»
ПРОГРАММА КУРСА «МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Это учебное пособие является результатом совместной работы нескольких авторов с российской и британской стороны. Материалы, нашедшие место в учебном пособии, отражают опыт практической работы в сфере управления персоналом и обучения менеджеров по работе с персоналом в Академии народного хозяйства при Правительстве России. Более четырех лет в Московской школе социальных и экономических наук успешно функционирует программа повышения квалификации «Управление персоналом». За прошедшее время мы выпустили девять потоков слушателей, которые работают теперь менеджерами по работе с персоналом, консультантами, тренинг-менеджерами в более чем пятидесяти организациях города Москвы. Естественно, что за четыре года работы программы накопился большой опыт и понимание того, что не вся информация может соответствовать устной форме изложения. У нескольких преподавателей одновременно и независимо друг от друга появилась идея создания совместного учебного пособия, которое отражало бы наш подход к практике и методам управления людьми в организациях. Поскольку наша Школа по статусу является российско-британским поствузовским университетом, мы посчитали важным привлечь к написанию пособия наших коллег из Великобритании. В частности, особую

признательность мы выражаем докторам Б. Барчеллу и К. Фрезер из Кембриджского университета, которые с большой заинтересованностью приняли участие в обсуждении плана учебного пособия и написании совершенно уникальной главы о психологии работающих и безработных. Ее уникальность для российского читателя состоит в том, что глубокое психологическое исследование работающих и безработных — очень непривычно для россиян. Безработице у нас чуть больше 10 лет, и этого мало, чтобы сложилась более или менее методически оснащенная научная школа, работающая в этом направлении. Более того, россиянам мало известен и круг зарубежных исследований в этой области. Глава, написанная Б. Барчеллом и К. Фрезер специально для нашего учебного пособия, должна открыть новую сферу интересов для практиков управления персоналом.

Учебное пособие состоит из трех частей, символизирующих три аспекта внимания авторов к протекающим в организации процессам. Первая часть — «Руководители, персонал, HR-менеджеры» — в большей мере касается подходов к управлению и исполнению, профессионально важных качеств и организации деятельности индивидов, работающих в организации. Во второй части —«Стимулы, мотивы и чувства работников» —рассматриваются поименованные в ее названии явления, связи между ними, результаты исследований, проведенных на разных выборках респондентов, а также технологии управления мотивацией работников. В третью часть учебного пособия — «Организация в динамике» — помещены главы, рассматривающие организационные события, которые имеют комплексную природу. Для их рассмотрения требуются соответствующие комплексные подходы, включающие поуровневый анализ явления, привлечение разнородных данных. Часто подобные методы могут привнести в организацию только привлеченные специалисты — конфликтологи, консультанты по управлению, психологи-консультанты.

В центре внимания авторов учебного пособия —две важнейшие компоненты процесса управления персоналом —модели управления и методы управления. Под моделью управления мы понимаем абстрактные образцы системы управления, находящие воплощение в ежедневной практике работы с персоналом. Модель управления включает в себя представления о важнейших характеристиках персонала, целях функционирования организации, особенностях и ведущих функциях управленцев, действенных способах коррекции деятельности подчиненных. Понятно, что эффективно работающая модель управления должна быть гармоничной, сочетание ее перечисленных элементов должно быть не противоречивым. В противном случае, получая противоречивые управленческие импульсы, сотрудники организации будут совершать действия, которые интерферируют друг друга. Впрочем, и такое тоже часто бывает. Методы управления являются производными от модели управления. Однако, рассматриваться в учебном пособии они могут и независимо от моделей управления. В таком случае, читатель может сам выбрать те методы, которые более подходят к его управленческой ситуации.

Преподавание в программе «Управление персоналом» не стало обязательным условием участия автора в учебном пособии. С одной стороны, некоторые наши коллеги по тем или иным причинам не смогли внести свой вклад в пособие, с другой стороны, к работе над пособием были привлечены не участники программы повышения квалификации. Так, А.В. Авилов, написавший главу «Модель рефлексивного управления», является доцентом хорошо всем известного Государственного университета управления — крупнейшего вуза страны в области подготовки отечественных управленцев. Редактор учебного пособия, близко познакомившийся с исследованиями А.В. Авилова, был настолько очарован глубиной его профессиональной компетентности и идейным новаторством, что немедленно попросил ученого принять участие в пособии.

А.П. Сосновый, являясь профессиональным консультантом по управлению, не раз в устных беседах сожалел о том, что его клиентские организации испытывают определенные трудности в создании адекватной системы материального стимулирования своих сотрудников. Оказалось, что специалисты в этой области стали дефицитными, а методы материального стимулирования, практикуемые в организациях, не блещут разнообразием. В своей главе А.П. Сосновый анализирует наиболее действенные схемы стимулирования сотрудников.

Перу составителя и редактора учебного пособия Е.Б. Моргунова принадлежат несколько глав, которые объединяет как анализ значительного числа зарубежных источников, так и собственный опыт управленческого консультирования.

В главе Е.Ю. Хопкинс «Принятие решений как процесс и как методика» рассмотрены основные модели принятия управленческих решений. При этом ее основу составили зарубежные модели, поскольку не вызывает сомнения, что зарубежный опыт в этой области, подкрепленный значительными компьютерными ресурсами, нуждается в осмыслении и использовании.

Глава «Организационное развитие», написанная Л.В. Шибут, ставит перед менеджерами по работе с персоналом стратегические задачи их деятельности. По мнению автора главы, они состоят в развитии персонала и организации, поскольку только саморазвивающаяся организация может обеспечить себе перспективы и будущее на динамически изменяющемся рынке.

Автор главы о психологическом консультировании Б.Ю. Шапиро известен многим как крупный специалист в области индивидуального психологического консультирования. Его точка зрения состоит в том, что отрывать производственную сферу от бытовой некорректно. Причины многих производственных проблем лежат в индивидуально-психологической и семейной сферах и могут быть разрешены только на основе решения базовых психологических проблем. В этом автор видит целостность, интегративность психологического консультирования. К сожалению, многие менеджеры по работе с персоналом избегают данной сферы, ограничиваясь психологической работой исключительно по поводу производства и деловой сферы.

Как соединить все ветви психологического консультирования, автор пишет в своей главе пособия.

Глава, написанная Е.Б. Моргуновым совместно с О.О. Колесовой, излагает процедуру и результаты разработки «Кейс-теста» — нового методического средства, направленного на диагностику и развитие компетентности и креативности управленцев. Показано, что любой кейс может считаться диагностическим только при соблюдении нескольких условий — проверке на надежность, создании статистической базы правильных решений, проверке экологической валидности. В определенном смысле данное исследование можно считать шагом в преодолении разрыва между методами кейсов и тестов, обладающих собственными достоинствами и недостатками. При корректной процедурной и критериальной интеграции они могут быть превращены в достаточно мощное и надежное средство нового типа.

Основное приложение к учебному пособию — это сборник учебных курсов, предлагаемых к освоению слушателям в рамках программы повышения квалификации. Он может быть полезен не только самим менеджерам по работе с персоналом, но и преподавателям курсов «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Психология управления», «Индустриальная/организационная психология». Содержание сборника отражает наш опыт преподавания и нашу позицию на рынке образовательных услуг. Авторам известны несколько часто встречающихся позиций других программ и факультетов, например экономическая, представленная кафедрой управления персоналом Государственного университета управления, или менеджерская, представляемая сразу несколькими бизнес-школами Москвы. Нашу позицию мы охарактеризовали бы как «организационно-поведенческую». Ее особенность в значительном психологизме авторских позиций и предлагаемых методов, значительной гуманистической направленности, состоящей в намеренном преувеличении роли «демократических» методов управления по сравнению с «формалистическими».

Главы 1, 3, 6, 8 учебного пособия написаны канд. психол. наук, доц. Е.Б. Моргуновым; глава 2 —канд. экон. наук, доц. А.В. Авиловым; глава 4 написана Е.Ю. Хопкинс; глава 5 написана докторами социологии Б. Барчеллом и К. Фрезер; глава 7 написана А.П. Сосновым; глава 9 —канд. социол. наук, доц. Л.В. Шибут; глава 10 — канд. психол. наук, доц. Б.Ю. Шапиро; глава 11 написана Е.Б. Моргуновым и О.О. Колесовой. Приложение — сборник учебных курсов —принадлежит перу коллектива преподавателей программы «Управление персоналом» в составе В.И. Андреевой, Е.В. Вучетича, Н.Р. Исправниковой, Е.Б. Моргунова, А.П. Соснового, Б.Ю. Шапиро и Л.В. Шибут.

Авторский коллектив и преподаватели программы «Управление персоналом» выражают признательность ректору МВШСЭН проф. Теодору Шанину, без участия которого программа и данное учебное пособие не имели бы возможности состояться, а также исполнительным руководителям Школы Н.Л. Яблонскене и Н.Л.

Шутовой. Авторы признательны Ю.С. Малых за переводы английских текстов.

Более подробную информацию о нашей программе повышения квалификации «Управление персоналом» можно найти в Интернете на сайте: **www.msses.ru.**

Мы ждем Ваших отзывов об учебном пособии по адресу: **rnorgounov@msses.ru.**

Евгений Моргунов

ЧАСТЬ 1. РУКОВОДИТЕЛИ, ПОДЧИНЕННЫЕ, HR-МЕНЕДЖЕРЫ

Если проанализировать тематику современных наук об организации и управлении ею, обращает на себя внимание значительное внимание, которое уделяется менеджерам и руководителям. Всех интересуют лидерские качества и умения управленца. Значительно меньший интерес вызывают те люди, которые в общем-то несут на себе основную нагрузку — «рядовые» производства и сервиса. С одной стороны, в сложившейся ситуации есть определенный смысл. Как известно, «только потянув верно найденное звено, можно извлечь всю цепь...». Но, с другой стороны, мало кто обращал внимание на то, что «...в изреченной истине есть ложь». И сказанное классиком также ошибочно. Ведь цепь, если это действительно цепь, можно вытащить, схватившись абсолютно за любое звено. Наукам об организации и управлении явно не хватает интереса ко всем людям, ко всем работникам. И не только потому, что не менеджеров и не руководителей абсолютное большинство. Другим классиком сказано: «Короля играет свита». И эта мысль также может быть путеводной для вдумчивого исследователя. В данной главе мы попытались найти место для обоих обозначенных подходов к организации и управлению.

ГЛАВА 1. ПЕРСОНАЛ ПОД УПРАВЛЕНИЕМ

Ключевые понятия главы: организационная культура; адаптивная организация; обучающаяся организация; организационный климат; макрокатегории организационного поведения; микрополитика; внутригрупповые процессы; групповая динамика; неформальная организация; подъем командной личности; разнообразие командной личности; когнитивный стиль; социальная идентификация; поведение, ориентированное на группу; поведение, ориентированное на себя; межгрупповые процессы; организационная обучаемость; организационная креативность.

Люди, работающие в организациях, могут рассматриваться, как минимум, с двух позиций —как объект исследования и как объект управленческого воздействия. Сразу следует принести извинение за использование термина «объект» по отношению к людям. Однако, назвав их «субъектами», мы существенно изменили бы смысл высказывания. Конечно, можно, управлять подчиненными, не будучи знакомым с какими бы то ни было исследованиями. Так делают

многие. Однако, это скорее вчерашний день управления персоналом. При подготовке к управленческой деятельности стоит начинать обучение со знакомства с результатами уже проведенных исследований жизни людей в организации. Иначе говоря, со знакомства с комплексной дисциплиной, входящей в расписание практически всех бизнес-школ мира. Мы имеем в виду «Организационное поведение».

Появление понятия «организационное поведение» «обычно связывают с докладом Р. Гордона и Д. Хауэла, опубликованным в 1959 г., в которой авторы на основе анализа результатов опроса студентов и преподаватели бизнес-школ пришли к выводу, что будущим менеджерам-практикам недостаточно изучения психологии и что необходимо создание такой учебной дисциплины, которая охватывала бы широкий спектр вопросов, касающихся поведения людей и групп в организациях. Эта дисциплина должна была аккумулировать опыт практического менеджмента, управленческого консультирования и в научном плане основываться на концепциях и теориях не только психологии, но и социологии, теории организаций и других областей знания» (Филонович С.Р., 1999. С. XXI).

Структура дисциплины «организационное поведение» была предложена в 1958 г. Г. Левиттом в опубликованной им книге «Managerial Psychology». Оглавление этой книги, затем многократно переизданной, фактически воспроизводится в большинстве учебников и пособий по организационному поведению. Логика изложения Г. Левитта носит простой и ясный характер и дана в такой последовательности: психологические явления, связанные с индивидуальным поведением человека и могущие иметь отношение к его жизни в организации; феномены общения и взаимодействия в парах; малые группы, насчитывающие до 20 участников; взаимодействие между малыми группами; группы, в которых может участвовать до сотни человек; явления, характерные для больших групп, насчитывающих сотни и тысячи человек.

Организационное поведение —это предмет, который возник на пересечении многих дисциплин, внесших достаточный вклад в его становление: социологии, психологии, теории организации, управления персоналом, физиологии труда, НОТ. Основание для их объединения объясняется повышенным и избирательным интересом специалистов в области организационного поведения к проявлениям качеств человеческой деятельности на всех этажах организации. Поэтому если речь идет об органических или гуманитарных моделях функционирования организации, оправданно предположить, что они появились под влиянием рассматриваемой дисциплины. Многие достаточно распространенные в настоящее время макроконцепции менеджмента: обучающейся, адаптивной, креативной организации составляют важные разделы дисциплины организационного поведения.

Изменения в приоритетах за четверть века

Р. Геллер(1991), анализируя изменения за четверть века (с 1966 г. по 1991 г.) в структуре и процессе подготовки менеджеров в Европе, выделил 12 основных различий:

1. В 1966 г. впервые открылись Лондонская и Манчестерская школы бизнеса. В1991 г. выпущено 5000 магистров бизнес-администрирования.

2. В 1996 г. Америка считалась центром менеджмента. Сейчас бизнес-образование стало поистине интернациональным.

3. В 1966 г. для бизнес-образования характерными в основном считались внутринациональные модели бизнеса. Теперь больше рассматриваются международные перспективы.

4. В теории менеджмента образца 1966 года ведущими являлись технологические и психологические аспекты, теперь — более плюралистические подходы.

5. В 60-х годах доминировал системный подход. Сегодня обучение в бизнес-школах базируется на практике.

6. В 1966 г. менеджеры рассматривались как суперзвезды планирования и контроля. Теперь они должны больше времени уделять общению с людьми.

7. В 60-х годах игнорировались человеческие факторы предпринимательства. Теперь люди рассматриваются как решающий фактор бизнеса.

8. В 60-х годах информационные технологии рассматривались как панацея от всех бед. Теперь они видятся в более реалистичном свете как стратегические инструменты бизнеса.

9. В 60-х годах в моде был консенсус в менеджменте. Теперь приоритет в решении вопросов отдается власти.

10. В 60-х годах бизнес-школы делали акцент на непрерывном анализе конкурентных преимуществ. Сейчас речь идет о создании и планировании новых рынков.

11. В 60-х годах интересы владельцев, персонала и общины рассматривались как не сравнимые по значимости. Теперь должны удовлетворяться интересы всех.

12. В 60-х годах большинство менеджеров составляли мужчины. Теперь признаются динамические изменения в руководящем составе по полу и расе.

Внимательный анализ предложенных Р. Геллером различий приводит к выводу, что по крайней мере треть направлений развития менеджмента в Европе (пункты 4, 6, 7, 11) имеют непосредственное отношение к организационному поведению. Пункт 4 освещает природу организационного поведения, фокусирующего комплексное рассмотрение организации с позиций паук о человеке. Здесь не важны межпредметные рамки, играющие определенную роль при академическом изучении предмета, но теряющие всякий смысл при объединении процессов исследования с практикой управления. Пункты 6 и 11 затрагивают общую тенденцию гуманизации управления, состоящую в значительно более глубоком изучении субъективной природы деятельности коллективов и отдельных сотрудников в организации. И, наконец, пункт 7 может служить

признанием в настоящее время роли и функций человеческих ресурсов в любой организации.

К ведущим макрокатегориям организационного поведения могут быть отнесены понятия «организационная культура», «организационный климат», «миссия организации».

Макрокатегории организационного поведения

Ч. Ганди различал четыре типа организации, каждый из которых генерирует определенный тип организационной культуры и символизирует одного из античных греческих богов.

Первый тип —*культура клуба,* —президентом которого является Зевс —лидер, обладающий властью и употребляющий ее. Символом такой культуры может быть «паутина». Несмотря на то что существует и формальная структура, и неформальная структура организации, все нити сети ведут к боссу, находящемуся в центре. Большинство организаций начинают жизнь с такой культуры, где крепость «паутины» означает быстроту принятия решений. Однако ограничением здесь является то, что качество решений напрямую зависит от «калибра» босса и его внутреннего мира, другие же сотрудники могут влиять на происходящее лишь незначительно. Успех сотрудника такой организации состоит в обучении думать и действовать как босс.

Второй тип представляет собой *культуру ролей,* патроном которой является Аполлон —бог порядка и правил. Такая культура предполагает, что люди рациональны, а их роли определены и исполняются в соответствии с системой ролей и процедур. Такую культуру Вебер называл бюрократической, а Барнс — механистической. Многие большие и стабильные организации принадлежат к этому типу: государственная администрация, страховые компании, организации с длительной историей успеха, достигнутого на одном продукте или услуге. Их сила очевидна, если завтра от нее ожидают того же, что и вчера. Но это становится и слабостью, потому что такие организации не могут в короткие сроки предусмотреть необходимость изменения стратегии и трудно адаптируются к новым условиям.

Третий тип — *культура задач* богини Афины, которая, как известно, покровительствовала знаниям. В рамках такой организационной культуры менеджмент рассматривается как перечень проблем, требующих своего решения. Сначала определяют проблему, затем — ресурсы для ее решения, включая персонал, оборудование и деньги. Картинкой, символизирующей такую организацию, является сеть, поскольку ресурсы могут концентрироваться, прибывая из всех частей организации. Такую культуру Барнс назвал органической (или организмической). Она работает хорошо, если востребована ее гибкость, а продуктом организации является серия решений определенных проблем. Так построены консалтинговые компании, рекламные агентства. Напротив, подобные организации работают плохо, если востребованы предсказуемость и повторяемость, а важнейшее свойство ситуации —ограниченность в средствах.

Последний тип организаций обладает *экзистенциальной культурой,* которой покровительствует Дионис —бог вина и песен. Если для всех других типов характерно подчинение индивидуальных целей целям организации, здесь все наоборот —такие организации существуют для того, чтобы помогать достижению индивидуальных целей их членами. Например, группы профессионалов — врачей, юристов, архитекторов — могут создать организацию, чтобы иметь общий офис, факс, секретаршу. В этих организациях на первом месте каждый профессионал, они не признают боссов, хотя могут принимать координирующие функции от других профессионалов. Такие организации настолько демократичны, что администратору принадлежит совсем мало функций. Это похоже на хор, в котором, чтобы запеть, необходимы бесконечные переговоры. Практически не встречаются бизнес- или индустриальные организации с такой культурой. Однако мы являемся свидетелями значительных изменений природы организаций, демонстрирующих растущие доверие к контрактам с независимыми профессионалами. Приверженцы «дионисийского» взгляда на мир завоевывают все новые и новые позиции.

Организационный климат и организационная культура

Понятие «организационный климат» имеет более долгую историю, чем понятие «организационная культура». Оно появилось из недр гештальтпсихологии (Levin, 1936). Но со временем социальная психология начала играть более весомую роль, и вместе с этим внимание к организационному климату стало падать. Одновременно рос интерес к понятию «организационная культура», которое возникло из символического интеракционизма.

Выделяют четы ре концептуальных варианта, или перспективы в организационном климате (Moran and Volkwein, 1992):

- структуральная перспектива — организационный климат как объективная манифестация организационной структуры;
- перцептивная перспектива — организационный климат как психологически выраженное описание организационных условий;
- интерактивная перспектива — особенности взаимодействия сотрудников;
- культуральная перспектива.

Три варианта концепций, которые оперируют понятием «организационная культура» (Sackmann, 1991):

- Холистическая перспектива — так как организационная культура интегрирует когнитивные и поведенческие пласты культуры.
- Факторная перспектива, так как организационная культура концентрируется на разнообразных проявлениях, факторах, в которых находят выражение поведение и разнообразные практики.
- Когнитивная перспектива относится к тому, что в головах у людей находятся аккумулированные коллективные знания, имеющие выход на то, что надо делать и как действовать.

В исследовании Willem Verbeke, Marko Volgering & Marco Hesseis (1998) были рассмотрены 32 различных определения организацион-

ного климата и 54 определения организационной культуры (см. табл. 1).

Таблица 1

Сравнение определений организационного климата и организационной культуры

Организационный климат		Организационная культура			
Ранг	**Категории**	**Частота**	**Ранг**	**Категория**	**Частота**
1	Организация	30	1	Члены	40
2	Члены	26	2	Разделенные	40
3	Восприятие	21	3	Ценности	30
4	Характеристики	15	4	Организация	28
5	Поведение	15	5	Поведение	27
6	Описания	12	6	Надежды	23
7	Разделенные	11	7	Паттерны	21
8	Набор	10	8	Нормы	17
9	Влияние	9	9	Изученные	16
10	Практики	8	10	Путь	15
			10	Мнения	15
			12	Система	12
			13	Посылки	11
			14	Социальный	10
			15	Набор	9
			16	Практики	8
			17	Понимание	7

Внутригрупповые процессы

Накопление общих свойств и различий в группе

В настоящее время нашло широкое распространение использование; пятифакторной модели (the big five), позволяющей скомпоновать многие личностные черты (Digman, 1990; McCrae, 1989). Ее российский вариант разработан Бурлачуком (2000).

Черты, входящие в указанную модель, обычно обозначаются следующим образом:

А) *экстраверсия* (социальный, разговорчивый, уверенный, активный, внимательный),

Б) *соглашающийся* (обходительный, сотрудничающий, надежный, гибкий),

В) *сознательность* (дисциплинированный, ответственный, организованный, скрупулезный),

Г) *эмоциональная стабильность* (спокойный, энтузиаст, надежный, уравновешенный),

Д) *открытость к освоению нового опыта* (чувствительный, интеллектуальный, любопытный, с хорошим воображением).

В том случае, когда личностные черты членов группы, измеренные с помощью указанного теста, заметно совпадают,

принято говорить о повышении единства командной личности. *Подъем командной личности (ПКЛ)* — это аспект композиции личностных черт в команде, уровень определенных личностных черт. Например, характеристика команды как обладающей повышенной ПКЛ по экстраверсии будет означать, что все члены команды обладают повышенной социальностью, уверенностью и коммуникабельностью.

ПКЛ в группе хорошо исследован и является индикатором групповой производительности (Driskell et al.,1988, Hackman, 1987).

Разнообразие командной личности (РКЛ) — вариативность среди членов команды определенной личностной черты или набора черт. Muchinsky & Monahan (1987) описали две модели, стремящиеся объяснить, почему гетерогенность (высокое РКЛ) или гомогенность (низкое РКЛ) команды влияют на повышение производительности команды. Модель дополнительности утверждает, что производительность труда повышается, если члены команды сопоставимы друг с другом. Модель комплементарности утверждает, что производительность повышается, если личностные черты членов команды носят разнообразный характер.

Возникают многочисленные вопросы о наилучшем соотношении личностной композиции группы и ее производительности. В одном из исследований более трехсот работников были организованы в 82 команды по четыре человека в каждой и им были даны задания (Neuman G.F. et al., 1999).

Традиционная стратегия подбора членов команды учитывает различия между кандидатами на рабочие места. Указанное исследование; показало, что при принятии решения о формировании команды также должно учитываться сходство различий в личностных чертах. Выявлено, что если ПКЛ согласия, сознательности и открытости к опыту являются достоверными индикаторами, то РКЛ членов команды в экстраверсии и эмоциональной стабильности также начинают работать как индикаторы производительности.

Когнитивный стиль и принятие решений

На процессы стратегических действий, на внимание к существу происходящего и принятие риска значительное влияние оказывают фундаментальные различия в перцептивных и оценочных ментальных процессах.

Термин «когнитивный стиль» (или стиль принятия решений, или стиль решения проблем) используется для описания различий между сбором и обработкой информации.

Наиболее надежным и широко известным инструментом измерения различий между указанными выше свойствами стал тест «Индикатор типов Маерс-Бриггс» (ИТМБ). Так, например, Murray (1990) в результате анализа пришел к выводу, что ИТМБ «интенсивно исследован и показал успешные результаты в логике, тестовых процедурах и тестовых результатах».

Roger J. Volkema & Ronald H. German (1998) в своем исследовании установили значимое взаимодействие между композицией групп и процессом формулирования проблемы при

решении предложенной задачи. Обследование было проведено в 26 группах, организованных по 4 человека. Все группы решали известную задачу о выживании в тундре. Все испытуемые были протестированы по ИТМБ. Исследователи пришли к выводу, что композиция группы, составленной из испытуемых с разными психологическими типами по Маерс-Бриггс, может облегчать процесс формулирования проблемы и влияния этого этапа на общий результат.

Ориентация членов группы на группу или на себя

Эдгар Шайн (1998) описал *виды поведения, ориентированные на задачу и производительность, и виды поведения, ориентированные на себя* (*ПОСы*), как у индивидов, так и у подгрупп. В ПОСах индивиды демонстрируют механизмы определения и переопределения ролей в группе. Примерами ПОСов, по Шайну, могут быть жесткие ответы (типа борьбы, контроля, сопротивления авторитету) и задержанные ответы (типа пассивности, безразличия, преобладания логики).

Группы могут работать эффективно, если поощряется индивидуальное *поведение, ориентированное на группу (ПОГ),* и если самооценка членов группы не слишком тормозится групповой работой.

Члены группы, ориентированной на выполнение определенных задач, работают в определенном контексте как группы, так и самого себя (Smith & Horg, 1987, Stogdill, 1959). Это не означает, что группа и личность — соперники, однако временами они могут быть конкурирующими ориентациями, а временами —комплементарными. В каждой ситуации мы должны идентифицировать приемлемый баланс между ними.

Исследование Warren E. Watson, Lynn Jonson & Deanna Merritt (1998) показало, что если членами группы подчеркивается их самостоятельная активность, то обычно это является сигналом необходимости дополнительной коммуникации относительно ролей членов группы, делегирования полномочий и взаимозависимости. Не исключено, что излишние проявления самостоятельности могут считаться сигналом к изменению (расширению) состава группы.

Поведение при ограниченности ресурсов

Одним из определяющих признаков современной организации является зависимость ее членов от имеющихся ограниченных ресурсов. Если ресурсы становятся дефицитом, сотрудники могут ощущать острое различие между собственными интересами и интересами других членов организации.

Karl Aquino & Americus Reed II (1998) экспериментально исследовали взаимозависимость ограниченности ресурсов, неравенства в управлении ими и особенностей межличностной коммуникации. В исследовании приняли участие 104 мужчины и 104 женщины —студенты бизнес-школы. Экспериментальный план имел следующий вид: 2X2X2 (Коммуникация X Дефицит X Способ распределения ресурсов).

Исследователи пришли к выводу, что организация должна использовать процедуры, которые позволяли бы ее членам следовать таким стратегиям, которые приводят к максимальному сокращению дефицита. Коммуникация «лицо в лицо» может лежать в основе таких процедур. Однако, если позволить сотрудникам только общаться, но при этом не предоставлять им информацию об объективном состоянии ресурсов, то происходит снижение эффективности полученных решений.

Одной из более эффективных процедур может стать иерархическое принятие решений, облегчающее координацию и взаимодействие между членами группы. Достаточно осмысленной может быть процедура частичной или полной централизации при принятии решений о распределении ограниченных ресурсов, особенно если в организации были случаи неудачного распределения ресурсов.

Идентификация своего места в группе

Проблемы межгрупповых отношений, базирующихся на многих критериях, могут быть отнесены к наиболее запутанным и деструктивным проблемам в социальном мире (Allport, 1954, Boucher, Landis & Clark, 1987, Pettigrew, 1981, Sharif & Sharif, 1953).

Теория социальной идентичности в оригинальном изложении Tajfel (1982) предполагает, что люди имеют базовую потребность в позитивной самооценке, которая отчасти определяется их участием в группе.

Процесс социальной категоризации организует социальный мир в группах и определяет самого человека как часть одних групп, но не других. Теория самокатегоризации в настоящее время развивает общую теорию социальной психологии, соседствующую с теорией социальной идентификации межгрупповых отношений.

Одно из важных положений теории самокатегоризации состоит в том, что по мере того как внутригрупповые категории все более стабилизируются, а самоидентификация становится деперсонализированной, индивидуальные свойства становятся психологически относительно менее важными, чем общие групповые характеристики.

Jay W. Jackson (1999) считает, что основные из современных операционализаций и концептуализации социальной идентификации могут быть классифицированы по одному или нескольким основаниям:

- *Привлекательность группы,* выражающая позитивный аффект по поводу пребывания в группе.
- *Деперсонализация* —размышление о себе больше в терминах неотъемлемого члена группы («Мы») и меньше в терминах уникального индивидуума («Я»).
- *Восприятие зависимости себя от группы* —вера в то, что собственное благополучие и благополучие группы связаны между собой, и/или в чувство собственного долга в построении позитивных отношений с членами группы.

• *Межгрупповая конкуренция* —восприятие другой группы как конкурирующей с собственной группой.

Удовлетворенность работой

Удовлетворенность трудом является аффективной реакцией на работу, основанной на сравнении полученного результата с ожидаемым (Cranny, Smith & Stone, 1992). Первое исследование параметров, систематически связывающих удовлетворенность трудом с должностной позицией, принадлежит Hoppock (1935).

Среди наиболее важных факторов или условий, определяющих удовлетворенность трудом, по мнению Chet Robie etal. (1998), можно назвать следующие:

1) уровень интеллектуальных задач, с которыми человек может успешно справиться;

2) личностный интерес к работе как таковой;

3) работу, которая не ведет к чрезмерному физическому утомлению;

4) вознаграждение за труд, соответствующее персональным ожиданиям;

5) условия труда, которые сравнимы с индивидуальными физическими потребностями и которые облегчают решение поставленных задач;

6) высокую самооценку сотрудника;

7) коллеги по работе, которые могут помочь в освоении сотрудником ценностей данной работы (например, интересное содержание работы, оплата, продвижение по службе), чьи базовые ценности похожи на ценности данного сотрудника и которые помогают ослабить ролевой конфликт и неоднозначность ситуации (Locke, 1976).

Межгрупповые процессы

Развитие групп и микрополитика

Если иметь в виду практические цели в управлении организацией, то термин «микрополитика» может обозначать сеть индивидов и групп в нескольких организациях, стремящихся к обладанию ограниченными ресурсами и властью.

Микрополитика часто проявляется в неформальной коммуникации в организациях и между ними, включает ежедневное взаимодействие, переговоры и сделки любой организации с представителями внутреннего и внешнего окружения (Lindle, 1999). Действующие лица микрополитики, например, в школе включают учителей, заведующих учебной частью и ее сотрудников, директора, родителей и школьников.

По Hoyle (1988), микрополитика касается тех стратегий, при которых индивиды и группы пытаются использовать в организационном контексте свои ресурсы власти и влияния для достижения своих целей.

В настоящее время нет непротиворечивой теории микрополитики для организации. Тенденции, характерные для

неформальных групп, повсеместно носят сходный характер, отражающий природу человека. Распространено значительное число «клик» среди персонала — горизонтальные, вертикальные и смешанные (Schein, 1965).

Несмотря на различия в типах, группы имеют схожие структуры. Неформальные группы более или менее сплочены вокруг лидера. Лидер стремится к установлению норм или ритуалов, подтверждающих членство в группе. Одни нормы носят установочный характер, другие — поведенческий, некоторые — даже территориальный.

Теоретически формальные группы в любой организации являются структурами, позволяющими «законодательно» оформить установленные цели деятельности. Однако эмпирические исследования показывают, что *разделение групп на формальные и неформальные существенно упрощает ситуацию.*

По мнению Дж. Линдл (1999), микрополитика должна изучаться «в действии и на рабочих местах». Однако проблема состоит в том, что большое внимание в последние годы уделялось команде и управлению командой. Это в полной мере относилось к эффективности управления формальными группами. Но в значительной мере игнорировались неформальные группы, которые могли оказаться более важными в развитии указанных выше процессов.

Общая проблема состоит в том, как организовать продуктивные, сотруднические межгрупповые отношения и минимизировать при этом последствия соревнования между группами. Эффект соревнования между ними заметен. Внутри групп наблюдается повышение сплоченности и фокусирование внимания на тех или иных заданиях:

- Группы становятся более связанными и демонстрируют больший уровень лояльности членов, которые сокращают дистанцию и снижают уровень различий между собой.
- Групповой климат изменяется от неформального, каузального и социального по отношению к работе, снижается внимание к психологическим нуждам членов группы и повышается — к выполнению задания.
- Стиль лидерства изменяется от более демократического к более автократическому; группа становится более толерантной в отношении автократического лидерства.
- Группа становится более структурированной и организованной.
- Группа требует от членов большей лояльности и конформности, чтобы быть в состоянии выстроить «солидный фронт» на границе с другими группами внутри организации. Кроме того, параллельно происходят *изменения в отношениях между группами.* Чувство «мы» возрастает внутри групп по мере того как растет чувство «они» по отношению к тем, кто находится за пределами группы.
- Группа начинает рассматривать другие группы в организации больше как врагов, чем как нейтральных феноменов.

- Группа начинает испытывать нарушения восприятия, появляется тенденция воспринимать только лучшие свои свойства, игнорируя слабости; появляется тенденция замечать только худшие свойства других групп, игнорируя их сильные стороны; каждая группа начинает развивать негативные стереотипы по отношению к другим группам («они не следуют законам, как это делаем мы»).
- Враждебность к другим группам растет параллельно с ослаблением взаимодействия и коммуникации с ними, становится легче культивировать негативные стереотипы восприятия и сложнее исправлять искажения в нем.
- Члены групп готовы слышать только то, что поддерживает их собственную точку зрения и стереотипы.

Исследования условий, ограничивающих эффективность микрополитических действий во взаимоотношениях групп, по мнению Mel West (1999), дают ряд представлений о том, что следует делать:

- Растущее внимание к повышению общей эффективности, а не к исключительности отдельных департаментов; награды группам только за их вклад в общие достижения, а не за индивидуальные успехи.
- Создание условий для интенсивного взаимодействия и коммуникации групп между собой, открытие возможностей для сотрудничества групп, подкрепление поддержки одних групп другими.
- Избегание ситуации «победитель/проигравший», чтобы группы не попали в ситуацию борьбы за ресурсы или награды за победу над другими группами; для этого необходимо культивировать обсуждение и совместное принятие решений в целях максимизации вовлечения и участия групп в общем процессе.
- Ротация членов между подгруппами для дестабилизации структуры организации и роста взаимопонимания между членами из разных подгрупп, а также для снижения степени проявления исключающей идентификации себя как члена только одной группы.

Стратегии микрополитики в совместных предприятиях

Одной из иллюстраций проявления микрополитики в российских компаниях можно считать совместные предприятия, где, как известно, более чем достаточно оснований для неоднородности.

Совместные предприятия (СП) включают в себя три организации (два партнера и вновь созданное СП) и часто имеют разные цели, характеризуются различиями в организационном климате, поэтому у них часто происходят конфликты между партнерами.

Исследование Paul W. Beamish, Carl F. Fey (1999) ставило своей целью выявить основные стратегии преодоления конфликтов в российских компаниях. Оно базировалось на интервью с генеральными менеджерами 40 российских совместных предприятий. Выявлено 9 наиболее распространенных *стратегий преодоления конфликтов:*

1. Объединение целей партнеров.
2. Восстановление адекватной коммуникации между вовлеченными в конфликт группировками.
3. Разработка стандартных процедур разрешения конфликта.

4. Изменение стратегии —от стремления к максимизации своего результата к выигрышу всех вовлеченных сторон.

5. Выражение понимания точки зрения противоположной стороны.

6. Укрепление власти иностранных менеджеров для получения большего числа решений.

7. Развитие терпимости и понимания разных национальных культур.

8. Обеспечение поддержкой всех группировок, имеющихся в совместном предприятии и вокруг него.

9. Обсуждение путей преодоления возможных конфликтов в будущем.

Проблемы менеджмента в России

Три преподавателя менеджмента, проведшие несколько лет в России и обсудившие опыт своего взаимодействия с российскими руководителями и характер предъявляемых теми требований, выделяют шесть наиболее острых проблем российского управления (Ruth May, Carol Bormann Young & Donna Ledgerwood, 1998):

1. Недопонимание сложности свободного рынка — тенденция полагаться ни импортные формулы и рецепты.

2. Относительно невысокий уровень организационной исполнительности.

3. Недостатки персональной ответственности и параметризации.

4. Невнимание к управлению здоровьем и безопасностью сотрудников.

5. Запутанность системы компенсаций и премий.

6. Напряженность в отношениях между руководителями и рядовыми сотрудниками.

Предложения бихевиористов

Fred Luthans et al. (1998) считают, что исторически Восточная Европа и, в частности, Россия отличались чрезмерной дистанцией во власти, коллективизмом, женственностью и кратковременностью планирования. Однако последние данные демонстрируют, что в странах СНГ нарастает индивидуализм. В складывающейся ситуации, считают авторы исследования, наиболее эффективно может проявить себя поведенческий подход к управлению и совершенствованию российских компаний.

Поведенческий подход к модификации организаций — это пошаговое решение проблем, аналитический и ориентированный на действия подход к идентификации и ситуационному управлению поведением сотрудников, связанным с уровнем их производительности (Лютенс и др., 1998). В упрощенном виде можно представить такую последовательность шагов:

1. Определение видов поведения, ведущих к повышению производительности.

2. Измерение видов поведения.

3. Функциональный анализ видов поведения.

4. Развитие и приложение стратегии нововведений.

5. Оценка полученных успехов в производительности.

Поведение современных компаний

С точки зрения топ-менеджеров, изменения в поведении компании вызваны динамизмом рынка, изменениями в политике государств, динамизмом моды и вкусов потребителей товаров и услуг. В конце 60-х годов Уоррен Беннис первым использовал понятие «адаптивная» организация, чтобы подчеркнуть преимущества такого управления, при котором организация была бы в состоянии незамедлительно отреагировать на новые требования времени. Практически в то же время известный ученый Олвин Тоффлер был вовлечен в консалтинговый проект для компании AT&T (Американ Телефон энд Телеграф), который привел к аналогичным выводам. Однако по причине конфиденциальности Тоффлеру удалось опубликовать свои результаты только в 1985 г. в книге «Адаптивная корпорация», когда AT&T уже более 10 лет работала по-новому.

Сердцевину предложений Тоффлера составило сравнение различий, характерных для индустриальной и супериндустриальной эпох в мировосприятии рынка.

При индустриализме доминантной формой организации была бюрократия. Предприятия штамповали стандартную продукцию, а бюрократия была машиной для «штамповки» стандартных решений. Бюрократия базировалась на машиноподобном разделении функций, рутинной деятельности, исполнительности и довольно высокой вертикальной иерархии. Решения принимались наверху, выдавались инструкции, а действия осуществлялись внизу. Бюрократическая система была создана для выполнения ограниченного числа повторяющихся функций в относительно предсказуемой обстановке. Поэтому она и стала доминантной формой человеческих отношений и организаций в индустриальную эпоху.

Однако в супериндустриальную эпоху бюрократия постепенно будет замещаться профессионалами (адхократией), координирующими работу временных коллективов, начинающих и прекращающих работу в соответствии с изменениями среды, окружающей организацию. Такое развитие управления распространено во многих отраслях и находит проявление в том, что растет число временных организаций —проблемных групп, проектных команд и т.п.

Адхократия завтрашнего дня востребует совершенно другой набор человеческих характеристик: быстрое обучение, адекватное новым обстоятельствам и проблемам, развитие воображения для осмысления новых решений. Для борьбы с новыми или уникальными проблемами специалисту в адаптивной корпорации следует перестать быть похожим на «книгу рецептов». Он должен становиться все более способным к выбору и принятию сложных решений, основанных на ценностях в гораздо большей степени, чем к механическому исполнению распоряжений, полученных со стороны. У него должно все более проявляться желание «прокладывать» путь через множество документов и заседаний, учиться работать в

постоянно изменяющихся группах при сотрудничестве с разными коллегами.

Сегодня возрастающее число проблем не может решаться исключительно одним компонентом организации —ее руководством. Нестандартные новые проблемы должны направляться в определенные отделы или группы для принятия решений.

На уровне подразделений ускорение изменений — потребительских потребностей, социальных сдвигов, политических сил, демографии и т.п. — означает, что корпорация сталкивается лицом к лицу со все нарастающим потоком временных проблем и возможностей. Временные проблемы требуют появления одноразовых или временных организаций для своего решения. Вполне очевидно, что неэффективно строить полноценную структуру для решения таких проблем, которые через определенное время перестают существовать. В результате появилась необходимость в создании временных, с ограниченным сроком существования единиц организации. Некоторые из них могут просуществовать годы, другие — только несколько дней.

Основным персонажем книги О. Тоффлера, с которым постоянно осуществлялась дискуссия, был Теодор Вейл, основатель и руководитель AT@T. ЬюдорВейл был уверен в нескольких вещах и знал наверняка:

- Большинство людей желают одного и того же, и для большинства из них экономический успех —безусловная ценность. Это значит, что мотивацией для них является экономическое вознаграждение.
- Чем компания больше, тем она должна быть лучше, сильнее и прибыльнее.
- Труд, материалы и капитал, а не земля являются первичными факторами, определяющими производство.
- Производство стандартизированных товаров и услуг более эффективно, чем ремесленной продукции, в которой каждая последующая единица отличается от предыдущей.
- Наиболее эффективная организация — это бюрократия, в которой каждая субединица имеет сквозную, четко определенную роль в иерархии. Это создает организационную машину для принятия стандартизированных решений.
- Технический прогресс помогает стандартизировать производство и обеспечивает «прогресс».
- Труд большинства людей не может не быть рутинным, повторяющимся и стандартизированным.

Но Т. Вейл не подозревал, что:

- Удовлетворив базовые потребности, люди перестают нуждаться в одинаковых вещах, а экономическое вознаграждение само по себе недостаточно для мотивации их деятельности.
- Существует верхняя граница экономии как для корпорации, так и для государственной организации.
- Информация так же важна, а может, еще более важна, чем земля, труд, капитал и материалы.

- Мы продвинулись от массового заводского производства к новой системе «ручного» или «интеллектуального» производства, основанного на информации и супертехнологии. Продуктом этого производства теперь являются не миллионы стандартизированных единиц, а ориентированные на потребителя товары и услуги.
- Лучший способ организации не бюрократия, а адхократия, каждый компонент организации независим и гибок, каждая единица взаимодействует со многими другими ситуативно, а не иерархически, решения так же, как товары и услуги, скорее, уникальны, чем стандартны.
- Развитие технологии не обязательно приносит прогресс и может, если ее не контролировать, разрушить достигнутый прогресс.
- Труд большинства людей может быть изменчивым, неповторяющимся и реактивным, побуждая человеческий потенциал к творчеству, развитию и оценке.

Адаптивность организации предполагала немедленное реагирование. Но известно, что самым эффективным реагированием с минимальным временным «зазором» или даже опережением является изменение, основанное на предвидении и верном прогнозе, присущем, как известно, только живым организмам. Дальнейшая логика развития концепции организационного поведения начала все больше реализовываться на «поле» органических или даже психологических моделей и свойств — обучаемости, креативности, целеполагания, коммуникации.

Из-за изменений в обществе, на рынке и в самих организациях, которые постоянно нарастают, у сотрудников интенсивно распространяется личностная дезадаптация. Это сказывается не только на личностном, но и на производственном уровне.

Расширенным вариантом программы обучения в организации должно стать *«обучение совладению»* с ситуацией неопределенности. Для этого могут формироваться ситуационные группы, создаваться кризисные центры, профилактории и другие инструменты, помогающие сотрудникам справляться с изменениями в жизни, которые продуцируют стрессы: повышениями и понижениями по службе, переводами, сменой места жительства, рождениями, смертями, женитьбами, разводами. Это вполне экономически оправдано, так как большинство таких изменений влияет на производительность труда. Подобные услуги идут гораздо дальше того, что предлагается индустриальной психологией, базирующийся на статическом представлении о работнике. Они предполагают исследование проблем, волнующих человека, борющегося с частыми изменениями на работе и вне ее.

По указанным причинам специалисты по организационному поведению должны сконцентрировать внимание и ресурсы на исследованиях и экспериментах по теории обучения, производственной психотерапии, по кросс-культурным коммуникациям и педагогической методологии.

Категории освоении мира и обучаемость организации

Schein (1996) предположил, что в организациях обычно сосуществуют как минимум три субкультуры:

1) Оперативная субкультура, концентрирующаяся на управлении подсистемами организации и взаимодействием людей;

2) Инженерная субкультура, ценностью для которой являются безошибочные технические решения;

3) Исполнительская субкультура, концентрирующая внимание на финансовой стороне дела.

Если мы анализируем события и программы более глубоко, начинают проявляться глубинные культурные ценности и установки (см. Schein, 1992).

Знания —это больше, чем набор фактов, объединенных в одну группу Организационные знания содержатся в продуктах человеческой деятельности (оборудовании, базах данных, оформлении), в организационных структурах (ролях, системах поощрения, процедурах) и людях (умениях, ценностях, верованиях, практиках) (Kim, 1993; Levitt & March, 1988; Schein, 1992). Для специалистов разной направленности характерны разные способы освоения окружающего мира. Соответственно процедуры обучения должны учитывать эти базовые различия опыта (см. табл. 2).

Таблица 2

Логические категории освоения знаний, присущие специалистам разной направленности

	Антиципация	«Упругость»
Конкретное	Инженеры-проектировщики: Оборудование Визуальное Планирование/ремонт	Операторы: Оборудование/люди Тактильное Адаптация
Абстрактное	Менеджеры: Деньги Цифровое Планирование	Ученые-гуманитарии: Идеи Вербальное Обучение

Например, «ремонтная» логика очень полезна для решения тех проблем, которые известны, хорошо структурированы и разложимы на части, и не подходит для других проблем. John S. Carroll (1998) предложил схему анализа и обучения сотрудников в организациях — носителях «ремонтной» логики (см. табл. 3).

Таблица 3

Категории организационного обучения

Ресурсы	Виды активности	Процессы	Результаты
Люди	Самопроверка	Наблюдение	Продукция
Инструменты	Дневные встречи	Рефлексия	Цены
Авторитет	Анализ событий	Создание	Безопасность
Законность	Критика после работы	Деятельность	Мораль

Информация	Парные визиты		Репутация
Процедуры	Обмен передовым опытом		Качество
Культура	Benchmarking		Развитие мощностей
Ментальные модели	Аудит и т.п.		Графики
Время, деньги и т.п.			

Параметры обучаемости организации

Уровень принятого руководством компании курса на обучаемость и степень его реализации могут быть проанализированы в соответствии с параметрами обучаемости, предложенными Майком Педлером с сотрудниками (1997) и преобразованными нами в контрольную карту. Из контрольной карты видно, что обучаемость как свойство организации понимается Педлером намного шире, чем простое распространенно и поощрение среди сотрудников методов обучения и самосовершенствования. Обучаемость касается многих свойств организации, как структурных, так и функциональных.

Работа с контрольной картой предполагает анализ выделенных в ней параметров, их экспертное или объективное оценивание и суммирование в виде итогового показателя обучаемости. Кроме того, важен сравнительный анализ уровня обучаемости по разным направлениям. Очевидно, что любая реально работающая фирма, руководство которой даже и не подозревает о существовании концепции обучаемых организаций, тем не менее практикует некоторые из указанных в контрольной карте направлений деятельности и поэтому может быть признана частично обучающейся.

По параметрам обучаемости можно сравнить несколько приблизительно равноценных компаний. Иначе говоря, указанная аналитическая деятельность может привести к синтезу концепции обучаемых организаций с процедурами «benchmarking» (см. табл. 4).

Таблица 4

Параметры обучающейся организации

№ п/п	Название	Интерпретация	Показатели	Оценка
1.	Обучающий подход к стратегии	Используются технологии стратегического планирования	Проводится анализ и учет управленческих ошибок	
2.	Партиципативная стратегия управления	Персонал участвует в принятии решений	• Рабочие группы • Проблемные группы	
3.	Внутренние Public Relations	Поступление информации сверху вниз в	Несколько каналов информирова-	

		полном объеме	ния сотрудников	
4.	Всеобщий учет и контроль	Используются процедуры параметризации процессов	Должностные инструкции Формализация отношений	
5.	Внутренний обмен	Полноценные информационные потоки по горизонтали и снизу вверх	• Электронная доска объявлений • Общая база данных • Почтовый ящик	
6.	Поощрение гибкости	Работает система инноваций	Время внедрения инновации	
7.	Осмысленное «усиливающее» структурирова-ние	Создание новых подразделений обсуждается и вписывается в стратегическое планирование	Связь плана действий и плана новообразовани й	
8.	«Пограничные» сотрудники в функции кана-лов общения с внешней средой	Сотрудники собирают и анализируют информацию извне, а также информируют среду	• Формы отчетов о ситуации на рынке • План информационны х «утечек»	
9.	Обучение на основе опыта других компаний	Использование технологий «benchmarking»	Сравнение своих действий и результатов с конкурентами	
10.	Климат учебы	Разработана и реализуется система обучения персонала	План обучения Разнообразие форм обучения	
11.	Возможности саморазвития для всех	Осуществляются мероприятия по планированию карьеры	Соглашения с сотрудниками об условиях карьерного роста	
			Сумма баллов:	

Для подготовки людей к работе требуются три уровня обучения. Первый уровень —*простой тренинг* выполнения заданий, во время которого человек пошагово вводится в специфические процедуры, выполняемые на рабочем месте. На втором уровне —*формального обучения* —человек приобретает основные представления о мире и интеллектуальные умения. Традиционно эти знания получают в

колледжах и школах. На третьем уровне —*культурного образования* — обычно в процессе жизнедеятельности приобретаются все те знания, без которых человек не смог бы функционировать в культурном аспекте. Раньше компании автоматически считали, что принимаемый сотрудник готов к работе с точки зрения культуры. Сейчас фактически структура профессий все больше дифференцируется, поэтому вполне возможно, что разрыв между потребностями компании и тем, что дает на выходе стандартное образование, увеличивается.

По мнению некоторых специалистов, концепция обучающейся организации несколько снижает значение обучения (тренинга, ретренинга и т.д.) сотрудников в узком смысле этого слова, ведет к переносу внимания на структурно-функциональные аспекты управления. На самом деле это не так. Обучение всегда было и остается прямым путем совершенствования функционирования фирмы. Это подтверждается ростом исследований обучения в узком смысле. Приведем некоторые примеры.

Что хотят изучать студенты

Valerie Priscilla Goby (1999) провела исследование, демонстрирующее приоритеты студентов в обучении менеджменту. Результаты исследования представлены в таблице 5.

Таблица 5

Потребности студентов, обучающихся менеджменту, в освоении конкретных техник управления персоналом

Темы курса	Число выбранных тем (N = 52)	Выбор с первого раза	Выбор со второго раза	Выбор с третьего раза
Интервью о работе	49	24	9	11
Коммуникативные умения	45	17	18	—
Работа с агрессией	37	—	14	17
Групповая динамика	29	6	8	—
Проведение исследований в целях бизнеса	21	3	—	7
Доказательство случая	21	—	—	10
Международная бизнес-коммуникация	19	—	7	—
Роль коммуникации в бизнес-организациях	18	—	—	—
Интервью для прессы и телевидения	15	—	—	—
Написание руководств, докладов, процедур	4	—	—	1
Теория коммуникации и концепты	4	—	—	—

Что считают важным опытные менеджеры

James J. Jiang, Gary Klein & Steve Margulis (1998) провели опрос опытных менеджеров, касающийся их мнений о наиболее важных знаниях и умениях в управлении. Опрос выявил следующую последовательность преференций по убывающей: интервьюирование; повелевание; управление; речь; слушание; письмо; сотрудничество; терпение; лидерство; чувствительность; дипломатичность; обучение; эмпатия; организационная коммуникация; политика; продажа; уверенность; невербальная коммуникация.

Сравнение двух проведенных исследований (опросы студентов и менеджеров) дает повод для размышлений о различиях в стандартном курсе обучения менеджеров и запросах практики. То, что и студенты, и менеджеры поставили на первое место технику интервьюирования, а на второе место —коммуникативные умения, вовсе не означает совпадения их позиций. Различие не менее существенное. Менеджеры выделяли коммуникативные умения более дифференцированно. Значительную часть их списка представляют те или иные аспекты коммуникации: повелевание, речь, слушание, терпение, чувствительность, дипломатичность, эмпатия, невербальная коммуникация. В то же время менеджеры не упомянули такие позиции, традиционно включаемые в учебный план, как проведение исследований, групповая динамика.

Для разработчиков учебных планов клиентная ориентированность чрезвычайно важна в плане успешного функционирования высшего учебного заведения. Сравнение же результатов проведенных исследований показывает, что в этом направлении мало делается даже в успешно оцениваемых зарубежных университетах.

Развитие концепции обучающейся организации ведет к пересмотру нескольких важных следствий, например более пристальному вниманию к такому свойству, как креативность в организации.

Креативность организации

Результативность креативного подхода находит свое выражение в новых товарах, услугах, идеях, процедурах и процессах. Все они появляются в целостной системе компании как результат сложной мозаики индивидуальных, групповых и организационных характеристик.

Woodman & Schoenfeld (1993, 294—295) предложили интеракционистскую модель креативного поведения. Они рассматривают креативное поведение в организационной ситуации как комплексное взаимодействие на уровне личность —группа, на которое оказывают влияние многие факторы текущей ситуации. На личностном уровне —это когнитивные умения и стили, личностные особенности мышления.

Индивидуальная креативность является суммой предусловий (биографические данные), когнитивного стиля и способностей (дивергентное мышление, плавность мышления), личностных

показателей (локус контроля), релевантных знаний, мотивации, социального влияния (окружающая среда, задача и время исполнения).

Креативность группы является суммой креативных данных группы и контекстуальных влияний (организационной культуры, ресурсного обеспечения).

Индивидуальная креативность

В 1869 г. Френсис Гальтон в своей новаторской книге «Наследственный гений» предложил читателю статистический анализ огромного числа биографических фактов и изложил принцип приложимости статистических закономерностей к исследованию распределения способностей. Согласно Гальтону, подобно тому как люди среднего роста составляют самую распространенную группу, а более высокого и более низкого роста встречаются тем реже, чем больше отклоняются от средней величины, происходит и распределение умственных способностей. Под влиянием Ч. Дарвина Гальтон считал умственные способности строго наследуемыми. Обработав материал о родственных связях выдающихся людей в Великобритании, он пришел к выводу, что высокая даровитость определяется степенью родства с выдающейся личностью. В дальнейшем исследователи указали на пробелы в таких представлениях относительно влияния ситуативных нагрузок и индивидуальных реакций на ситуационные факторы.

На креативность могут влиять такие личностные черты, как степень эстетического чувства, разносторонность интересов, уровень энергичности, автономность, интуиция, самоуверенность, способность решать конфликтные ситуации на основе собственных убеждений.

Когнитивные факторы

Carrol (1985) выявил восемь когнитивных факторов, влияющих на уровень когнитивности: ассоциативная плавность (flexibility), практическая и воображаемая плавность, экспрессивная плавность, образная плавность, беглость речи и слов, оригинальность, чувство независимости. Например, люди с выраженной независимостью способны анализировать релевантные аспекты ситуации, не отвлекаясь на иррелевантные аспекты, как это происходит у зависимых.

Gillford (1977) определял когнитивные процесс плавности, гибкости, оригинальности и совершенствования (elaboration) как наиболее существенные в дивергентной продуктивности.

Basadur, Graen & Green (1982) исследовали дивергентное продуцирование и пришли к выводу, что существует связь между дивергентным и конвергентным мышлением через этапы нахождения проблемы, решения и его применения. Их исследование показало, что обучение членов организации креативному мышлению привело к позитивным изменениям в установках по отношению к дивергентному мышлению и в конечном итоге привело к позитивным организационным преобразованиям.

Многие исследователи зафиксировали связь между креативностью и внутренней мотивацией. Так, Simon (1967) указывал, что начальным элементом мотивации может считаться контроль внимания. А внешняя мотивация (оценка, вознаграждение) могут негативно повлиять на креативность.

Роль знаний

Amabile (1988) показала, что для продуцирования креативных идей одинаково важны и креативные способности, и специальные знания.

Британский живописец Рейнольдс писал: «Изобретение — это немного больше, чем новая комбинация тех образов, которые были заложены в нашу память. Ничего не может быть произведено из ничего. Тот, кто не имеет материала, не может произвести комбинации» (Sir Joshua Reynolds, 1732—1792; quoted in Offner, 1990).

Креативность в группах

Несмотря на то что мнение о влиянии на креативность социальных процессов популярно, их приходится исследовать с учетом индивидуальных различий испытуемых.

Amabile (1988) пришла к выводу, что креативность может снижаться, если другим сотрудникам предоставлены оценочные полномочия.

King & Anderson (1990) выявили, что условиями групповой креативности и инноваций могут становиться лидерство, сплоченность, стойкость и структура группы. Творческий потенциал группы выше, если управление в ней демократично, структура больше органическая, чем механическая, а члены группы имеют образование в разных областях.

Многочисленные методики решения проблем типа брейнсторминга были заработаны на основе убеждения, что роли и нормы могут сдерживать фантазию. Но в них не учтены такие явления, как потеря группового процесса, потеря координации и релевантной мотивации членов группы. Потеря группового процесса может произойти из-за ошибок в постановке стратегических задач. Координация и мотивация могут пострадать из-за ослабления вовлеченности людей в групповой процесс. Наоборот, уровень мотивации может повыситься чрез социальную фасилитацию или повышение «продуктивной напряженности» у членов группы.

Организационная креативность

Kirton & Render (1982) показали, что работники научно-исследовательского плана могут предлагать более творческие решения, чем инженеры-конструкторы. Возможно, объяснение этого заключается в том, что инженеры руководствуются более узким спектром парадигм, чем ученые.

Schneider (1987) выявил, что организации могут привлекать и отбирать сотрудников определенного когнитивного стиля. Когнитивный стиль, подобно организационной культуре, формируется годами, и его трудно менять. Если в организации наступают

перемены, старые сотрудники чаще уходят, чем меняют когнитивный стиль. А программы переобучения эффективны только для тех сотрудников, которые сами готовы меняться.

Относительно небольшое число исследователей (Amabile, 1988; Staw, 1984) относят креативность в чистом виде к главным объяснительным принципам анализа организаций. Большинство рассматривают креативность более утилитарно, например как способность организации к адаптации и приложению к своему производству идей, предложенных другими и вне организации.

В одном из исследований была, например, показана связь между инновациями и автономностью, плотностью информационного потока, креативностью и профессиональными знаниями рабочих.

Cummings & O'Connell (1978) пришли к выводу, что организационные инициации могут стимулироваться:

а) увязкой инноваций с целями организации;

б) регулярными и своевременными исследованиями;

в) особенностями социально-организационной среды и особым управленческим стилем.

Таким образом, исследования настойчиво демонстрируют связь креативности с особенностями разного уровня —организационного, группового и индивидуального. Все они должны быть рассмотрены, если требуется достаточно полная картина процесса. Кроме того, должны быть рассмотрены цели, процесс, участники процесса, продукты креативного процесса, общая ситуация его осуществления (см. табл. 6).

Таблица 6

Концептуальные связи между креативностью людей, процессами, продуктами и ситуациями

Индивидуальные характеристики	Групповые характеристики	Организационные характеристики
Когнитивный стиль	Нормы	Культура
Индивидуальность	Сплоченность	Ресурсы
Внутренняя мотивация	Размер	Поощрения
Знания	Роли	Стратегия
	Задания	Структура
	Принятие решений	Технология
Креативное поведение	Креативная ситуация: усиления, ограничения	

Таблица 7

Гипотетические связи между факторами, влияющими на организационную креативность

Организационная креативность	
Агент влияния	Объект влияния
Индивидуальные характеристики	Индивидуальный креативный продукт
Социальные влияния	«

Контекстуальные влияния	«
Индивидуальный креативный продукт	Групповой креативный продукт
Групповые характеристики	«
Контекстуальные влияния	«
Групповые характеристики	Социальные влияния
Групповой креативный продукт	Организационный креативный продукт
Организационные характеристики	«
Окружающая среда	«
Организационные характеристики	Контекстуальные влияния 1 и 2

Пример. AT&T и российская адаптивная компания:
сходства и *различия (O. Toffler, 1985; Д. Акопянц, 1999)*

В описании, следующем ниже, чередуются абзацы, набранные разным шрифтом. В них описания двух совершенно различных компаний. Они начали свою деятельность в разное время, они работают в разных странах при разных условиях внешней рыночной среды. Их объединяет одно желание сделать себя гибкими, адаптивными и успешно справляющимися с давлением извне. Попробуйте определить, насколько описания ситуаций в компаниях различают логику их руководителей, а что общего в принятых управленческих решениях. Обсудите свои умозаключения в группе.

За 1991 год было продано 7500 экземпляров программы (Lotus 1-2-3), и сеть заработала: бизнес более чем сотни организаций оказался завязанным на «1С», которая помогла им зарабатывать деньги.

Следующий судьбоносный шаг компания сделала весной 1992 г. Проанализировав, для чего используется покупателями «Лотус», Нуралиев принимает решение изготовить бухгалтерскую программу и запустить ее в дистрибьютерскую сеть (здесь и далее Акопянц, 1999).

Создание современной корпорации должно начаться с передачи определенных функций от базовой структуры другим компаниям и организациям, которые будут вспомогательными формами. Прежде всего имеет смысл обратить внимание на следующие виды деятельности и функции, которые могут стать кандидатами на передачу:

1. Виды деятельности, предполагающие простые, повторяющиеся, индустриальные виды работ.

2. Полностью технологизированные и интенсивные виды деятельности.

3. *Виды деятельности, которые неоднозначны с социальной и политической точки зрения.*

4. Деятельности, которые могут выполняться более экономично с помощью использования чужих мощностей (здесь и далее Тоффлер, 1985).

Партнеров собирали, учили, автоматизировали, снабжали методическими и рекламными материалами, предоставляли скидки в

50% и более, и общем, всячески любили и пестовали. Это способствовало быстрому росту сети и, следовательно, росту сбыта.

Таким образом была сформирована уникальная не только в России, но и в мире модель бизнеса, при которой «1С» обслуживает на самом деле не конечных покупателей, а своих партнеров.

Целевой аудиторией для компании «1С» являются ее партнеры. Поэтому у «1С» совсем другие приоритеты и в маркетинге, и в требованиях к продуктам и их ассортименту. Например, компании не очень интересен рынок крупных корпоративных заказчиков.

Ввиду особой структуры бизнеса сравнивать «1С» с монолитной компанией, самостоятельно сбывающей свою продукцию, некорректно. Средний франчайзер насчитывает примерно 20 сотрудников (из которых семеро — программисты-внедренцы, а шестеро — продавцы). Поэтому если рассматривать как единую компанию всю сеть «1С», то оказывается, что это — мегафирма с оборотом более 200 млн. долларов в год и численностью персонала свыше 30 тыс. человек, представленная в более чем 300 городах России. Попробуй с ними поконкурируй!

Ускоренные изменения, происходящие в обществе, ведут к появлению различных критериев, приложимых к нему. Важнейшей функцией «Framework» должна стать ***ранняя диагностика изменений в критериях*** *корпоративного членства и создание внутренней системы мониторинга поведения компании с уважением к этим критериям. Мы увидим, почему способность системы к мониторингу ее социокультурного продукта является критически важной для оценки запросов компании.*

Бэлл может создать для себя и для нации модель супериндустриального планирования — систему, созданную для ***восприятия исключительно достоверных данных о будущих*** *коммуникационных потребностях, возможностях и опасностях. Это может впоследствии приобрести массивную общественную поддержку ее целей. Так, AT&T сейчас получает неадекватную информацию с периферии. Объем поступающей в систему Бэлл информации не нормально велик — однако и ее* ***недостаточно,*** чтобы своевременно адаптироваться к *местным и субкультурным составляющим неэкономической природы; она — неадекватно антиципативна и не сфокусирована в терминах локальных и секторальных целей. Более того, сотрудники Бэлл сталкиваются с возрастающей турбулентностью социального окружения, что делает ситуацию сложнее, а не проще, затрудняет предвидение изменений и подготовку к ним.*

Принципиальная установка («1С») — не заниматься внедрением самому.

Потребностями же партнеров, как правило, вызвано расширение продуктовой линейки: они хотят все, что им нужно для бизнеса, покупать в одном месте. Так, например, недавно появились «1С» — версии популярных баз данных «Гарант» и «Кодекс», распространяемые на CD-ROM по цене, сравнимой со стоимостью месячного обновления у самого «Гаранта».

Ключевой фактор в определении способности системы к эффективному планированию будет состоять в учете роли публики. Публика на всех уровнях и во всех областях приобретает возрастающую уверенность в своем праве участвовать в постановке целей.

Во-первых, впечатляли количественные показатели деятельности компании:

- свыше 200 тыс. зарегистрированных пользователей собственных программ «1С»;
- свыше 1500 постоянных партнеров-продавцов (дилеров) и внедренцев (франчайзеров);
- среднемесячный оборот, превышающий 2 млн. долл., и из него более половины —от продажи продуктов производства «1С».

Во-вторых, удивила широта номенклатуры — от Интернет-магазина и систем автоматизации крупных предприятий до игр и программ учета семейных финансов.

В-третьих, все это при численности персонала в компании 140 человек (всего!) и отсутствии тесных родственных связей с какими-либо крупными компьютерными и финансовыми организациями.

Вопросы для самопроверки

1. Что нового дает для анализа организации понятие «организационная культура» по сравнению с понятием «организационный климат»?

2. Возможно ли продолжение логики Ч. Ганди в отождествлении разных типов организаций с культами древних богов?

3. Можно ли сказать, что психологическое сходство сотрудников организации вредно для ее эффективности? Почему?

4. Какими способами можно усилить ориентацию членов на групповые нормы поведения?

5. Какие последствия может вызвать неприятие членами группы человека, который идентифицирует себя с ее ценностями?

6. Что плохого в усилении соревнования между группами в организации?

7. Как достичь гармоничного сотрудничества в рамках единой организации сотрудников, являющихся носителями разных культур?

8. Возможна ли успешная деятельность организации с инженерной культурой в сегменте рынка, несущем исполнительскую культуру?

9. Какие факторы важнее для развития обучаемости организации —структурно-функциональные или образовательные?

10. Возможна ли низкая организационная креативность у предприятия, где работают сотрудники с высокой индивидуальной креативностью? Почему?

Литература

1. Акопянц А. «1С» - компании и продукту. Компьютерра. 1999. № 3 — (281—282).

2. Бурлачук Л.Ф., Королев Д.К. Адаптация опросника для диагностики пяти факторов личности. Вопросы психологии. 2000. №1.

3. Лютенс Ф. Организационное поведение. —М.: Инфра-М. 1999. —692 с.

4. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. —М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез». 2000. —264 с.

5. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. —С.-Петербург: Питер. 2000. —448 с.

6. Филонович С.Р. Предисловие научного редактора. В кн.: Лютенс Ф. Организационное поведение. —М.: Инфра-М, 1999.

7. Heller R. The Change Managers. Management Today: 25th Anniversary Issue. 1991. PP. 12—16.

8. Argyris C. and Schon D. Organizational Learning II: Theory, Method, and Practice. Reading, MA: Addison-Westley. 1996.

9. Organizational Learning. Thousand Oaks. Cohen M.D. & Sproull L.S., eds. CA: Sage. 1996.

10. Leavitt H.J. Managerial Psychology. The University of Chicago Press. 1969. 433 p.

11. Levitt B. and March J.G. Organizational Learning. Annual Review of Sociology, 14,1998. PP. 319—340.

12. Kim D.H. The Link between Individual and Organizational Learning. Sloan Management Review. 1993. Vol. 35. PP. 37—50.

13. Schein E.H. The Three Cultures of Management: Implications for organizational Learning. Sloan Management Review. 1996. Vol. 38. PP. 9—20.

14. Toffler A. The Adaptive Corporation. Cover. UK. 1985. 217 p.

15. Moran E.T. and Volkwein J.F. The Cultural Approach to the Formation of Organizational Climate. Human Relations, 45.1992. PP. 19—47.

16. Sackmann S.A. Cultural Knowledge in Organizations: Exploring the Collective Mind. Newbury Park, CA: Sage. 1991.

17. Verbeke W., Volgering M., and Hessels M. Exploring Conceptual Expansion 'wliliin the Field of Organizational Behavior: Organizational Climate and Organizational Culture. Journal of Management Studies. 1998. Vol. 35. № 3. PP. 303—330.

18. Aquino K. and Reed A. II. A Social Dilemma Perspective on Cooperative Behavior in Organizations: The Effects of Scarcity, Communication, and Unequal Access, on the Use of a Shared Resource. Group & Organizational Management. 1998. Vol. 23. № 4. PP. 390—413.

19. Pruitt D.G. Achieving Integrative Agreements. In Negotiating in Organizations. Bazerman M.H. and Levicki R.J., eds. Beverly Hills, CA: Sage. 1983. PP. 35—67.

20. Pruitt D.G. and Rubin J. Social Conflict: Escalation Stalemate and Settlement. New York: Random House. 1986.

21. Walton R. and McKersie R. A Behavioral Theory of Negotiation. New York: McGraw Hill. 1965.

22. Volkema R.J. and Gorman R.H. The Influence of Cognitive Based Group Composition on Decision-making Process and Outcome. Journal of Management Studies. 1998. Vol. 35. № 1. PP. 105—121.

23. Murray J.B. Review of Research on the Myers-Briggs Type Indicator. Perceptual and Motor Skills, 70.1990. PP. 1187—1202.

24. Neuman G.A., Wagner S.H., and Christiansen N.D. The Relationship between Work-Team Personality Composition and the Job Performance of Team. Group and Organization Management. An International Journal. 1999. Vol. 24. № 1 (March), PP. 28—46.

25. Driskell J.E., Hogan R., and Salas E. Personality and Group Performance. Review of Personality and Social Psychology, 14.1988. PP. 91—112.

26. Digman J.M. Personality Structure: Emergence of the Five-factor Model. Annual Review of Psychology, 41. 1990. PP. 417—440.

27. Hackman J.R. The Design of Work Teams. In Lorsch L, ed. Handbook of Organizational Behavior. New York.: Prentice Hall. 1987.

28. Holland J.L Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments. Engelwood Cliffs., NJ: Prentice Hall. 1985.

29. Muchinsky P.M. and Monahan C.J. What Is Person-environment Congruence? Supplementary versus Complementary Model of Fit. Journal of Vocational Behavior, 31. 1987. PP. 268—277.

30. Jackson J.W. How Variations in Social Structure Affect Different Types of Intergroup Bias and Different Dimensions of Social Identity ina Multi-Intergroup Setting Group Process and Intergroup Relations. 1999. Vol. 2 (2). PP. 145—173.

31. Pettigrew T. The Mental Health Impact. In Impacts of Racism on White Americans. Browser B.P. and Hunt R.J., eds. Beverly Hills. CA: Sage. 1981.

32. Sherif M. and Sherif C.W. Groups in Garmony and Tension : An Integration of Studies on Intergroup Relations. N.Y.: Octagon. 1953.

33. Robie C., Ryan A.M., Schmieder R.A., Fernando L, and Smith P.C. The Relation between Job level and Job Satisfaction. Group and Organization Management. 1998. Vol. 23. № 4. PP. 470—492.

34. Job Satisfaction: How People Feel about Their Jobs and How It Affects Their Performance. Cranny C.J., Smith P.C., and Stone, E.F. eds. Lexington, MA: Lexington Books. 1992.

35. Hoppock R. Job Satisfaction. New York: Harper & Row. 1935.

36. Locke E.A. The Nature and Causes of Job Satisfactions. In Handbook of Industrial and Organizational Psychology. Dunnette M.D., ed. Chicago: Rand McNally. 1976. PP. 1297—1349.

37. West M. Micropolitics, Leadership and All That...The Need to Increase the Micropolitical Awareness and Skills of School Leaders. School Leadership and Management. 1999. Vol. 19. № 2. PP. 189—195.

38. Hoyle E. Micropolitics of Educational Organisations, Education Management and Administration, 10 (2). 1982. PP. 87—98.

39. Janis I. Groupthink: Psychological Studies of Policy Decision and Fiascos. Boston, MA: Hougton-Miffin. 1982.

40. Lindle J.C. What can the Study of Micropolitics Contribute to the Practice of Leadership in Reforming School? School Leadership and Management. 1999. Vol. 19. № 2. PP. 171—178.

41. Watson W.E., Jonson L., and Merritt D. Team Orientation, Self-orientation, and Diversity in Task Groups. Their Connection to Team Performance over Time. Group @ Organizational Management. 1998. Vol. 23. № 2. PP. 161—188.

42. Schein E.H. Process Consultation. Vol. 1. Reading, MA: Addison-Wesley. 1998.

43. Smith K.K. and Berg D.N. Paradoxes of Group Life. San Francisco: Jossey-Bass. 1987.

44. Stogdill R.M. Individual Behavior and Group Achievement. London: Oxford University Press. 1959.

45. Schmitt N.W. and Klimovski R.J. Research Methods in Human Resource Management. Cincinnati, OH: South-Western. 1991.

46. Goby V.P. All Business Students Need to Know the Same Things! The Non-Culture Specific Nature of Communication Needs. Journal of Business and Technical Communication. 1998. Vol. 13. № 2. PP. 179—189.

47. Geraldine H. and Bratia V. Graduate Business Students. Preferences for the ManageriaL Communication Course Curriculum. Business Communication Quarterly, 59. 1996. PP. 45—55. (About the same in the USA).

48. Jiang J.J., Klein G., and Margulis S. Important Behavior Skills for IS Project Managers: The Judgements of Experienced IS Professionals. Project Management Journal. 1998. Vol. 29. № 1. PP. 39—43.

49. May R., Young C.B., and Ledgerwood D. Lessons from Russian Human Resource Management Experience. European Management Journal. Special Issue: Russia et al 1998. Vol. 16. №4. PP. 447—459.

50. Pedler M., Burgoyne J., and Boydell T. The Learning Company. The MacGraw –Hill Companies. 1997. 243 p.

51. Beamish P.W., Fey C.F. Strategies for Managing Russian International Joint Venture Conflict European Management Journal. 1999. Vol. 17. № 1. PP. 99—106.

52. Luthans F., Stajkovic A., Luthans B.C., and Luthans K.W. Applying Behavioral Management in Eastern Europe. Europian Management Journal. Special Issue: Russia, Central and Eastern Europe. 1998. Vol.16. № 4, August. PP. 466—475.

53. Carroll J.S. Organizational Learning Activities in High-hazard Industries: The logics Underlying Self-Analysis. Journal of Management Studies. 1998. Vol. 35. № 6. PP. 699—718.

54. Creativity. Ed. by Vernon P.E. London: Penguin Books. 1970. 400 p.

55. Woodman R.W., Sawyer J.E., and Griffin R.W. Toward a Theory of Organizational Creativity// The Academy of Management Review. 1993. Vol. 18. № 2. PP. 293—321.

56. http://www.bellhowell.infolearning.com. Anonymous. Making Workers More Creative // The Futurist, Apr. 1999. Vol. 33.

57. http://www.bellhowell.infolearning.com. Palo Alto. Organizational Innovation and Organizational Change//Annual Review of Sociology. 1999.

58. http://www.bellhowell.infolearning.com. Moore III.R.M. (2000). Creativity of Small Groups and of Persons Working Alone// The Journal of Social Psychology. Februar. Vol. 140.

ГЛАВА 2. МОДЕЛЬ РЕФЛЕКСИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ[1]

Ключевые понятия главы:

1. Проблематизация работы. Эволюция подходов и проблем управления. Цеховая организация. Фабричная организация. Поведенческие теории. Теория самоорганизации.

2. Рефлексивное управление.

3. Рефлексивное управление в ряду других концепций управления. Управление в форме власти. Поведенческое управление специалистами. Рефлексивное управление. Организационное управление специалистами. Управление в понятиях «физического объекта».

4. Научные основания рефлексивного управления. Праксеология. Праксеолегия — наука, исследующая явления, лежащие в основе рефлексивного управления. Естественнонаучные признаки предмета праксеологических исследований. Понятие факта в праксеологии. Феноменоло гический метод в праксеологических исследованиях.

5. Пример праксеологического исследования. Смысл (пафос, мотив) исследования.

Конституирование сущности. Использованный в исследовании материал. Комментарий.

6. Инженерия рефлексивного управления. Методика построения деятельности руководителя в концепции рефлексивного управления. Концептуальное предприятие.

Центральная методологическая посылка предложенного далее подхода —*стремление развернуть работу в области управления в естественнонаучной традиции.* Мы не отходим в методологических вопросах на справедливо и давно раскритикованные позиции позитивизма и сциентизма и в своей концепции выдерживаем практически все критические положения в адрес методологии современной науки (даже со стороны постмодернизма[2]), но сами скорее следуем тяготеющей к традиционализму методологии феноменологических исследований, введенной в философию науки Э. Гуссерлем и далекой от какого-либо модерна.

В самом общем виде свою главу мы представляем системой (рис.1), в которой стремимся к достаточно строгому разграничению

---

[1] *Понятие рефлексивного управления, раскрываемое в данной работе, существенно отличается от понятий рефлексивного управления, введенных* Ю.Д *Красовским в рамках концепции управления поведением («Управление поведением в фирме», М., 1997) и В.А. Лефевром в рамках теории рефлексивных структур («Конфликтующие структуры», М., 1973).*

[2] *Чешков М.А. «Новая наука», постмодернизм и целостность современного мира. ВФ. № 4. 1995. стр. 26.*

областей: практики управления, инженерии (проектирования) управления и научных оснований управления. Соответственно, нами затрагиваются методологические основания этих трех областей и используемые в них языковые (описательные) средства. Столь обширная программа работ не может осуществляться достаточно интенсивно по всем направлениям, по крайней мере, на начальных этапах, но, с другой стороны, концептуальный характер главы не позволяет и сузить фронт исследований. Компромисс мы сегодня находим в смещении акцентов на методологические основания и на практику рефлексивного управления. Проблемам этих направлений преимущественно и посвящена данная глава.

Проблематизация понятия «труд»

Поскольку проблематизация управления «внутри» самого управления невозможна, то попытаемся осуществить ее в контексте краткого исторического анализа понятия *труда* и его институтов. Проблематизация может быть достаточно разнообразной, а то не

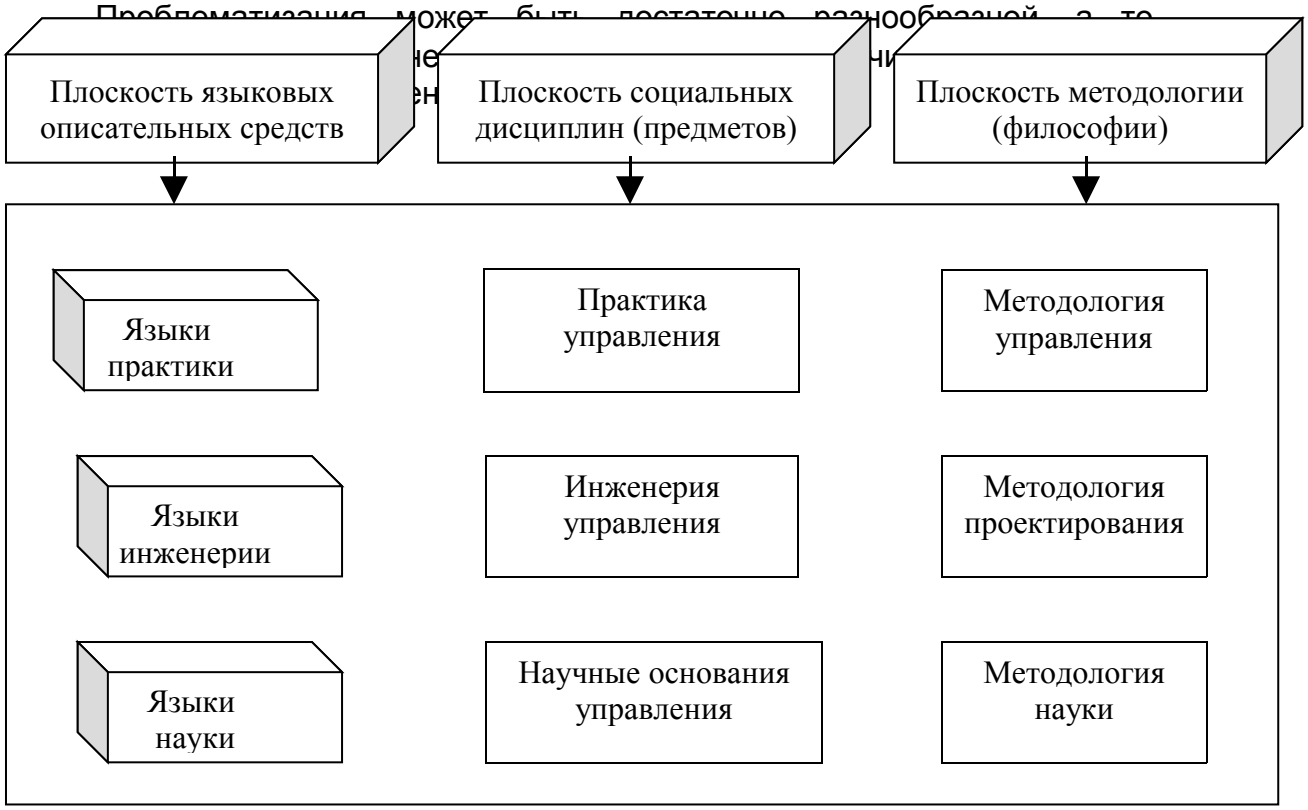


Рис. 1. Система работы в концепции рефлексивного управления

Французский историк Люсьен Февр в работе «Труд: эволюция слова и понятия» (1948) и в некоторых других своих работах[1] показал, что от унизительного ручного труда, который использовался даже в качестве наказания, человечество пришло к тому, что в современном секуляризованном государстве на вакансию, освобожденную религией, в качестве нового духовного института совершенно неожиданно начал претендовать именно труд. Можно усомниться в справедливости столь радикального суждения Февра, но и трудовая этика

[1] *Февр Л. Бои за историю. М.: Наука, 1991.*

протестантизма, и вообще библейское: «кто не работает, тот не ест», и отношение к понятию труда многих мыслителей, подобное, например, тому, что выражено Н. Рерихом в словах: «молитвенно примем дар труда», и многое, многое другое указывает на безусловно высокий статус труда в человеческом сообществе. Таким образом, сегодня актуально взглянуть на *предприятие* —основной институт труда — на уровне тех высоких позиций, на которые возведено историей понятие труда и его институты. Здесь недопустимо суженным оказывается традиционное рассмотрение лишь проблем экономики, права и социальных (общественных) проблем предприятия — центральной становится *проблема человеческого самоосуществления в трудовом контексте деятельности предприятия.*

Проблемы труда и возможности человеческого самоосуществления имеют уже немалую историю, это одновременно история и предприятия как института труда. История предприятия наиболее часто рассматривается либо через призму техники, технологии его производственного процесса, либо через призму управления, организации его деятельности. Именно последнее представляет предмет нашего внимания, поэтому проблему человеческого самоосуществления будем рассматривать в историческом контексте эволюции управления предприятием, в которой выделим следующие 4 этапа.

1) Цеховая организация. Для цеха, зародившегося примерно в XIV веке и фирме объединения мастеров с помощниками и учениками по виду выполняемых ремесленных работ, характерна целостность осуществляемой каждым работником профессиональной деятельности. То, что помощники и ученики часто включались даже и в семейный жизненный уклад мастера (поскольку дом и цех существенно пересекались), позволяет говорить не только о профессиональной, но даже о мировоззренческой целостности, которая поддерживалась тем процессом, в котором оказывался работник. Подчеркнем, что для цеховой организации характерно также то, что сам мастер (первое лицо) осуществлял тот же вид цеховых работ, что и его работники. Как бы сейчас сказали —был специалистом.

2) Фабричная организация. Возникшая с зарождением капитализма востребованность в значительном укрупнении производства проявила несоответствие ей цеховой организации. Идея фабричной организации, оказавшаяся адекватным ответом, состояла в использовании в производстве разделения труда (что началось примерно с XVII в.). Разделение труда вместе с действительно достигнутым повышением производительности — за счет большей простоты «частичных технологий» (операций) — породило, однако, негативное по своим последствиям *явление отчуждения* —конкретный работник перестал быть ответственным изготовителем законченного продукта. Эта ситуация коснулась и первого лица. Появившаяся одновременно с разделением труда (специализацией) возможность механизации, а в дальнейшем и автоматизации труда вплоть до настоящего времени планомерно, с одной стороны, все более повышала производительность, но, с

другой стороны, все более отчуждала работника от продукта труда и от самого труда, который за этот период превратился лишь в один из экономических факторов производства. То есть, стал понятием, «недоступным» отдельному работнику — понятием отчужденным. Проблема отчуждения с экономической и политической позиций была проанализирована К. Марксом, нас, однако, интересует ее управленческий аспект. И здесь мы обнаруживаем исключительно важное событие, произошедшее в начале XX века. Результаты, полученные американским исследователем Ф. Тейлором и его последователями по проблемам специализации на производстве, а также аналогичные результаты, полученные французским исследователем А. Файолем по проблемам специализации конторских работ, легли в основание управления как *науки,* то есть «инженерия породила современное управление» (У.Д. Дункан[1]). В этой форме управление ориентируется преимущественно на *организацию* деятельности предприятия, его работников и начинает приобретать профессиональные качества.

3) Поведенческие теории. Но уже в первой половине XX века стало обнаруживаться, что достигнутые масштаб и разнообразие форм отчуждения работника начинают сдерживать дальнейший ожидаемый рост производительности. И здесь исследователи управления сделали обнадеживающее открытие (Э. Мэйо, Ф. Ретлисбергер и др., эксперименты в Хоторне[2]) —в работнике они «увидели» человека. Оказалось, что работник в силу своих «человеческих» качеств не вмещается в рамки классического управления, то есть в работнике обнаружился неожиданный трудовой резерв. Для восстановления полноты «научной картины» было введено понятие *человеческого фактора* и с этого момента стали множиться всякого рода теории мотивации (поведенческие теории, теории лидерства, теории человеческих потребностей, подходы к гуманизации труда и т.п.), ориентированные на преодоление отчуждения с целью использовать человеческий фактор в дальнейшем росте производительности. До настоящего времени поведенческие теории доминируют в образовании и практике управления и во многом определяют современное управление в целом. Достигнув определенных» положительных результатов, поведенческие теории вместе с тем породили серьезную *нравственную проблему* — они дали субъекту управления механизмы, которые позволяют ему манипулировать человеческим сознанием, что приводит к возникновению многочисленных рисков как у подчиненных, так и у самого субъекта управления.

4) Самоорганизация. С одной стороны, степень изощренности, а значит отчасти и исчерпанности, которой достигли в настоящее время поведенческие теории, и, с другой стороны, достаточно очевидная их неадекватность той сложности, которую несут в себе стоящие перед практикой управления социально-экономические задачи, подвигают научное сообщество к поиску альтернативных подходов к управлению. Новейшие работы по нелинейной физике в

---

[1] *Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996.*

[2] *Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. М.: Дело, 1996.С. 130-133.*

области неравновесных термодинамических процессов, выполненные во второй половине XX века, стимулировали множество так называемых концепций самоорганизации. Не избежало этого влияния и управление. Однако, сегодня скорее можно говорить об открывающихся здесь горизонтах *исследования управления как динамической, нелинейной системы,* нежели о полученных практических результатах. Впрочем, возникшая в поведенческих теориях «нравственная проблема» в концепции самоорганизации, кажется, исчезает, но вместе с «исчезновением» из этой концепции самого человека (!)—на сцену выходит *корпоративное управление.* Похоже также, что для первого лица концепция самоорганизации реанимирует проблему отчуждения.

Организационные условия самоосуществления

Включим теперь в работу понятие «человеческого самоосуществления»[1]. Для этого дадим простейшую иллюстрацию, отражающую организационно-управленческую характеристику условий самоосуществления субъекта (рис. 2). Для представленных в ней условий человеческого самоосуществления характерно два момента: 1) субъектом в рамках его деятельности должна быть выражена собственная актуальная востребованность, которая создает другим лицам своего рода «почву» для их самоосуществления; 2) деятельность самоосуществляющегося субъекта, берущего на себя ответственность за удовлетворение одной из востребованностей другого субъекта, с позиции этого другого субъекта есть «черный ящик». Таким образом, самоосуществление человека есть исключительно его личное дело, закрытое для доступа извне. Востребованность, которая возникает у субъекта управления (внешнего) в процессе его собственного самоосуществления, создает лишь контекст, возможность для возникновения деятельности других лиц, но никогда не принимает форму команды, контроля и других примитивных и жестких форм отношений.

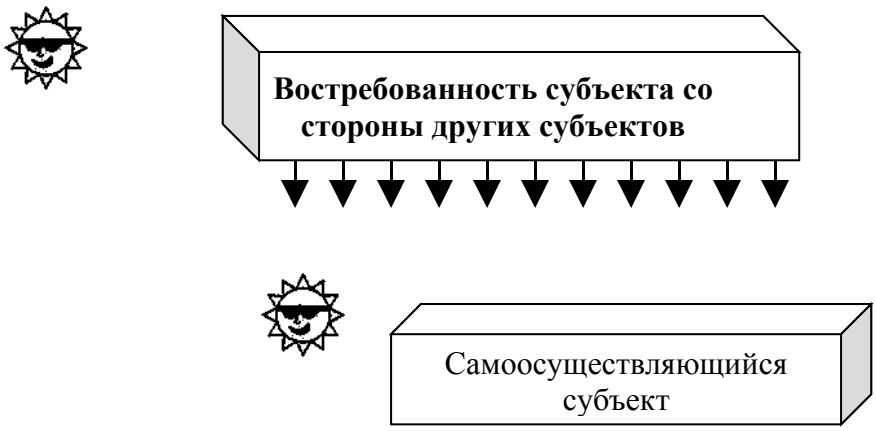


Рис. 2. Организационный контекст самоосуществления субъекта

[1] *Прим. ред.: Данное понятие отчасти совпадает с понятием «самореализация», введенным А. Маслоу.*

Сегодня подобные организационные, управленческие отношения, открывающие включающемуся в них субъекту возможность самоосуществления, практически отсутствуют. Этому есть две основные причины: 1) от субъекта управления здесь требуется исключительно высокий профессиональный уровень работы, позволяющий удерживать ситуацию при допущении гибких отношений с подчиненными лицами; 2) от подчиненного, самоосуществляющегося лица, требуются, с одной стороны, также высокий профессионализм — в силу значительной автономии, самостоятельности в осуществлении своей деятельности, с другой стороны, столь высокая ответственность, какая выводит ситуацию на уровень человеческого достоинства, нравственных норм трудовой этики. Может быть, излишне говорить, что достижение указанной организации деятельности (управления) исключительно трудно, однако, именно при такой организации ее субъекты в состоянии дать высшую результативность в деятельности без разрушения своих «человеческих» качеств.

Выводы по историческому экскурсу. Мы воспринимаем сложившуюся ситуацию как актуальную для поиска концептуально нового подхода к управлению, в то же время, представленная историческая линия развития управления не вдохновляет наши собственные исследования. Во-первых, мы считаем так и нерешенной обозначенную «нравственную проблему» управления, во-вторых, считаем для управления недостаточными философско-методологические основания системного движения, на котором во многом основывается рассматриваемая перспективная концепция самоорганизации. Но главный акцент нашей критики состоит в том, что наиболее распространенные в практике управления «фабричная организация» и «управление поведением» не дают шанс человеческому самоосуществлению, поскольку нарушают оба выдвинутых нами условия самоосуществления: 1) субъект управления отношения с подчиненным лицом строит не исходя из собственной востребованности (следовательно, из определенной своей открытости), но на постановке задачи подчиненному, на командах и распоряжениях подчиненному, на схемах мотивации подчиненного, то есть, исходя изначально из определенной «открытости» деятельности подчиненного, но не своей собственной, значимость и состоятельность которой как бы предполагаются, но никак не проявляются; 2) ориентация субъекта управления на «открытость», «понятность» ему деятельности подчиненного лица противоречит принципу «черного ящика».

Против сделанного нами вывода могут возникнуть возражения. Например, ту же постановку задачи подчиненному можно отнести к выражению руководителем собственной востребованности, а предоставление большей профессиональной самостоятельности подчиненным становится просто общим местом в современных теориях управления, то есть деятельность подчиненного предполагается пусть еще не «черным», но уже «серым ящиком». Но не так все просто, дело не в терминологии — как назвать:

«востребованность» или «задача» — и даже не в совпадении отдельных намерений, сегодня управленческие подходы действительно предполагают все меньшую регламентацию деятельности подчиненных. Мы утверждаем, что руководитель из-за отчуждения «потеряв дело» в том буквальном смысле, в каком им обладал средневековый мастер, лишил управление самой его сущности. Не владея делом в буквальном смысле, руководитель в *принципе не может выразить адекватную востребованность* —ей неоткуда взяться. Так, постановка задачи сегодня есть ни что иное, как тиражирование образца, заложенного в сложившейся управленческой культуре (в типовых организационных схемах, должностных инструкциях, положениях и т.п. нормах[1]). Это вовсе не востребованность, появившаяся из собственной уникальной деятельности первого лица. Примечательна сама живучесть упомянутых образцов, норм —их невозможно за «ветхостью» списать в архив, поскольку у таких методичек и инструкций в практике управления сегодня нет альтернативы.

Наконец, если руководитель вынужденно или даже из гуманных соображений пойдет на большую автономию подчиненных, то есть будет стремитья к осуществлению принципа «черного ящика», лишая себя их прозрачности, то на что же он сможет опереться при принятии решений? Традиционные управленческие подходы альтернативную профессиональную опору руководителю не дают. От такой автономии организационная ситуация на предприятии только ухудшится, поэтому реально она может провозглашаться в теориях (и это есть), но на практике не осуществляется.

Заметим однако, что у проблемы автономии подчиненного есть одно достаточно простое и радикальное решение — переместить отношения с подчиненным лицом из организационно-управленческой области в финансово-правовую. Это повсеместно и происходит через предоставление подчиненному хозяйственной самостоятельности. Но не следует данное явление называть управленческим решением проблемы — от управления в этом случае ничего не остается. Аналогично этому мы отметим выше тот факт, что концепция самоорганизации преодолевает «нравственную проблему» управления человеком (подчиненным лицом) — но посредством элиминации из своих схем самого человека. Самоорганизация не предполагает человека так же, как не предполагает его и фабричная организация. Естественно, можно «решать» проблемы управления, отказываясь от самого управления, но это далеко не всегда возможно и целесообразно.

Рефлексивное управление

Свои исследования мы ведем в рамках так называемого рефлексивного управления[2]. Чтобы донести пафос этой концепции,

---

[1] *Волкова К.А. и др. Структура производственного объединения. Положения об отделах и службах. Должностные инструкции. М.: Экономика, 1990.*

[2] *Авилов А.В., Розманов О.Л., Сидоров Н.И. Новый взгляд на деятельность руководителя // Проблемы теории и практики управления, 1998, N 3; Авилов А.В. Труд руководителя: рефлексивное управление. Автореферат канд. дисс., М., ГУУ, 2000.*

нам следует вернуться к рассмотрению цеховой организации производства — в организацию, в которую еще не проникло отчуждение и в которой сохранена «первородная» целостность ситуации, искаженная в дальнейшем наслоением разнообразных теорий управления.

Для нас важно то, что в цеховом производстве мастер выделялся только статусом (наличием определенных и уникальных прав), но не характером работы —она была та же, что и у других работников. И это позволяет нам выдвинуть следующую гипотезу.

Сущность управления мастера средневековым цехом состояла не в том, что он распределял, мотивировал, контролировал, учитывал работу помощников и учеников, но в том, что он сам выполнял эту цеховую работу.

Это «сам выполнял» сохранялось даже в том случае, когда мастер полностью перекладывал физическое выполнение цеховой работы на помощников (!), а сам «явно» выполнял только распределительные, контрольные и т.п. функции. Управленческий «секрет» мастера в том, что он держал дело в своих руках и при собственноручном его выполнении, и при опосредованном его осуществлении распределительными, контрольными, учетными и т.п. функциями. Таким образом, мы видим в осуществлении дела и само дело, и сущность управления им.

Стоит отметить, что осуществление дела содержит в себе сущность вообще любого своего компонента. Так, производство продукции «несет в себе» и сущность конструирования изделия, и сущность технологической подготовки производства, и сущность изготовления изделий, а равно и сущность управления производством. И при поразительном прогрессе, например, средств конструирования (сегодня это уже средства компьютерного трехмерного твердотельного моделирования изделия) сама сущность конструирования, как профессиональной деятельности, совершенно не меняется — по-прежнему это *подбор пространственных и материальных характеристик, определяющих логическую основу комплекса структур и состояний изделия*[1].

Некое подобное, инвариантное к своему инструментальному оснащению, определение сущности рефлексивного управления мы также должны найти.

При фабричной организации производства произошло разделение, нарушившее целостность и работника (из-за специализации), и деятельности самого первого лица —«дело» от него ушло в компетенцию инженера (технолога), а осуществление лишь оставшихся (как бы управленческих, а в действительности инструментальных) функций учета, планирования, контроля, мотивации, координации как раз и означало отчуждение первого лица от собственно «дела». Усложнение производства во все большей степени разводило «дело» (производство) и управление им. В сложившейся ситуации человек в условиях предприятия стал иметь «значащее отношение» преимущественно к средствам осуществления труда, но не к его содержанию, которое как бы растворилось в

[1] *Дитрих Я. Проектирование и конструирование. М.: Мир, 1981.*

общей массе работающих. Теперь многих увлекает «как» и «чем» выполняется работа при равнодушном отношении к тому, «что» и «зачем» делается (впрочем, последнее в информационную эпоху уже недоступно). Немецкий философ и социолог Г. Зиммель отмечал, что в силу вынужденной ориентации на предприятие как на объективированное средство поддержания самой жизни человек полностью захватывается все более умножающейся и становящейся все более изощренной «техникой» (в широком смысле), которая уже не дает шанса его личностному осуществлению. И даже видел в этом общий кризис западной культуры[1].

Парадоксально, но от руководителя со временем вслед за производством «ушли» и выделенные управленческие функции —в появившиеся в структуре предприятия экономические и финансовые службы, планирования, учета, диспетчеризации и т.п. Отчуждение первого лица все более возрастало. Кризис в деятельности руководителя долгое время не проявлялся лишь потому, что негативные последствия потери им целостности компенсировались, точнее, перекладывались на плечи подчиненных — за счет механизации и автоматизации производственных и конторских работ. Это давало результат, но при одновременном усилении отчужденного характера труда подчиненного работника. Компенсация достигалась также за счет использования упомянутого «человеческого фактора», но это также давало результат при одновременном разрушении личности работника. Итак, обозначенная историческая линия развития управления несет в себе опаснейший зародыш отчуждения.

В поиске альтернативных подходов нами выделены следующие философско-методологические предпосылки к обоснованию концепции рефлексивного управления.

«Современная философия в значительной степени есть антропология (П.С. Гуревич[2]). Это положение в исследованиях управления мы делаем предельным —любой «исходный» и любой «конечный» предмет работы есть человек и ничто другое. Из чего следует, что любое возникающее понятие есть либо качество человека, либо рассматривается через призму (в контексте проблем) человека. Это очень важная методологическая посылка, которая, в частности, разводит нас с так называемым *системным подходом.* Сегодня в силу исключительной популярности и распространенности системного подхода всякое с ним расхождение целесообразно пояснять. Свое расхождение мы сводим к следующим моментам.

Бытие, в которое «погружены» человек, человеческое сообщество, имеет бесконечную сложность и разнообразие, поэтому стремление в каждой проблемной ситуации находить, создавать систему, якобы адекватную идентифицируемой ситуации, есть большее или меньшее заблуждение —бесконечной сложности (даже и в локальном проявлении) мирового бытия может быть противопоставлена лишь бесконечная сложность самого человека. Поэтому единственный *«ход» в преодолении проблемной ситуации мы видим в нахождении конкретного человека* (не *партии, не*

---

[1] *Зиммель Г. Кризис культуры //Философия культуры. Т. 1. М.: Юрист, 1996.*

[2] *Предисловие к сб. статей «Это человек. Антология». М.: ВШ, 1995.*

группы, не народа, —но именно личности, индивидуума), который берет на себя разрешение данной проблемы. В этом мы видим пафос рефлексивного управления. Он, однако, может быть воспринят не только не как пафос концепции, но вообще как отвергнутая историей банальность — перед глазами вереница бесславных государей, обманувших надежды правителей, памятных народу тиранов, просто бессчетное число жалких или порочных первых лиц всех уровней и мастей. Такое впечатление не должно сбивать с толку — столь грустная картина есть результат колоссальной несоразмерности между, с одной стороны, степенью «возложенной» на первое лицо политической, гражданской, правовой ответственности за дело (ее масштаб обозначен, например, И. Ильиным в статье[1] «О государе») и, с другой стороны, практически полным отсутствием у него профессиональной вооруженности и, следовательно, наличия трудно преодолеваемого отчуждения. Обоснованно предположить, что субъект управления, выходящий **«один на один»** с проблемами предприятия (только так он и должен воспринимать свою миссию, независимо от уровня управления —будь то директор, министр, губернатор или сам президент), обязан быть профессионально вооружен. А этого нет.

Здесь можно предположить и такой вопрос — почему мы утверждаем, что у руководителя нет средств, если для осуществления своей деятельности он может использовать самые разнообразные нарабатываемые для него инструменты и методы, в том числе новейший системный подход, а также включать в работу любых необходимых ему специалистов? Ответ состоит в следующем: и подчиненные лица, и системный и прочий инструментарий по своей природе вторичны, главное — в уникальной сущности самой деятельности руководителя. Без вскрытия сущности деятельности руководителя становится непонятным, какие и к чему «прикладывать» инструменты. Сущность деятельности руководителя *априорна* и к подчиненным лицам, и к какому бы то ни было инструментарию. Отсутствием понимания сущности управленческой деятельности мы объясняем невозможность сегодня внедрить многочисленные нарабатываемые средства и методы управления.

Попытка исходить в разработке концепции рефлексивного управления из сущности деятельности субъекта управления составляет одну из ее особенностей. В этом ее отличие от системного подхода, который принципиально ограничен формальной стороной любого предмета (отсюда его междисциплинарность, универсальность и т.п. качества).

Приверженец системного подхода, почти всегда уступая сложности бытия, то есть не умея создать адекватную систему (как мы подчеркнули, адекватной она не может быть в принципе), вынужден совершать «насилие» над бытием, «подгоняя» его под обычно примитивную (но доступную для воплощения) систему. Пример этому — жизнь современного человечества, в которой человек в ущерб своей природе повсеместно уступает самым

---

[1] *Ильин И.А. О грядущей России. М.: Воениздат, 1993.*

разнообразным системам: политическим, культурным, правовым, экономическим, техническим, социальным и т.п. (действует чудовищная формула «правового государства»: «Что-то! *плохо? — Так просто не хватает еще одного закона!»).* Эта проблема фактически означает, что в современной жизни из-за бесконечного ее обеднения системами у человека почти не остается шанса для самоосуществления. Надо подчеркнуть огромную сложность затронутой сейчас проблемы. Ее мировоззренческий масштаб не позволяет даже подступиться к решению, но нравственный выбор возможен —множить ли системы, все больше «сужая» человеческое бытие, или искать походы, поддерживающие человеческое самоосуществление. Концепция рефлексивного управления своей ориентацией на конкретного человека и на человеческое в нем как раз показывает альтернативу системному подходу. Наша попытка уйти от «голого» рационализма во многом следует духу русской философско-религиозной мысли XIX — начала XX вв. — Ф.М. Достоевского, В.В. Розанова, К.Н. Леонтьева, Н.А. Бердяева, И.А. Ильина, Л. Шестова, П. Флоренского и других философов. И здесь уместно вернуться к основаниям рефлексивного управления. Но и по многим направлениям развития современной философской мысли просматривается стремление к преодолению, например, субъект-объектного отношения —источника человеческого отчуждения. Вот некоторые выдержки из энциклопедического словаря по современной философии[1].

В рамках экзистенциализма [Кьеркегором] впервые «экзистенция» была противопоставлена «системе» [Гегеля]. Обретение экзистенции предполагает решающий выбор: переход от созерцательно-чувственного (субъект-объектного) способа бытия, детерминированного внешними факторами среды, к «самому себе», единственному и неповторимому.

***

В противовес классической гносеологии с субъект-объектной дихотомией Гуссерль в своей герменевтике показал, что сознание [предмета] и предмет [сознания] неотделимы друг от друга. Первичной реальностью выступает не сознание, мышление, дух, с одной стороны, и не природа и материя, с другой, а «жизненный мир», с самого начала предпосланный субъект-объектному членению.

***

В феноменологической установке самораскрытие феномена первичнее, чем отношение субъекта и объекта. Средством такой реактивации сознания является рефлексия.

***

Понимание текста прошлой культуры, по Гадамеру, неотделимо от самопонимания интерпретатора, поэтому предметом понимания является не смысл, вложенный в текст автором, а то предметное

[1] *Современная западная философия. М.: Политиздат, 1991.*

содержание («суть дела»), с осмыслением которого связывается данный текст. «Предметное понимание» или «понимание по сути» Гадамер противопоставляет историческому и психологическому подходам, методологической предпосылкой которых является разделенность субъекта понимания и его объекта.

***

В философско-методологической установке интуитивизма признается последним основанием бытия и познания непосредственное, «живое» проникновение в предмет, которое преодолевает расчленение реальности на субъект и объект. В интуитивизме А. Бергсона интуиция толкуется как непосредственное слияние субъекта с объектом.

***

Наконец, в рамках постмодернизма утверждается объективная невозможность зафиксировать наличие жестких, самозамкнутых систем, будь то в сфере экономики, или политики, или искусства (событие всегда опережает теорию (Бодрийар)). В процессе интеллектуального освоения этой трансформации возникает мышление вне традиционных понятийных оппозиций (субъект — объект, целое —часть).

И теперь от кантовского императива: *«человек не может быть объектом чьей-либо деятельности, но лишь целью»* мы продвигаемся еще дальше: *«человек и целью чьей-либо не может быть, кроме как целью для самого себя»*. В рефлексивном управлении снимается различение субъекта и объекта —объектом у субъекта управления является его собственная деятельность. Теперь единственная остающаяся у субъекта возможность осуществить дело — осуществить его собственной деятельностью. В этом состоит первый принцип рефлексивного управления.

Для того, чтобы субъект управления мог создать предприятие, необходимо сначала построить его в абстрактных понятиях. В этом состоит второй принцип рефлексивного управления. Традиционная характеристика — «конкретно мыслящий руководитель» — в рефлексивном управлении полностью преодолевается, перестает быть положительной характеристикой руководителя. Деятельность руководителя при рефлексивном управлении своей абстрактностью подобна деятельности математика. *«Жизнь сложна, потому что конкретна»,* по выражению математика М. Лазарева, и математики сложность жизни преодолевают через выход на уровень абстрактных представлений. Точно так же в рефлексивном управлении преодолевается сложность управленческой практики. Показательны в этом отношении блестящие успехи в управлении С.Ю. Витте (математика по образованию), известная метафоричность мышления которого указывает на его постоянное стремление к обобщению, абстракции.

Поскольку каждое предприятие, в конечном счете, должно найти «материальное» воплощение, то в рефлексивном управлении с этой целью абстрактные понятия субъекта управления интерпретируются

подчиненными лицами. Воплощенный в деятельности подчиненных лиц «материализованный» производственный процесс становится своеобразной *физической моделью* предприятия, осуществляемого деятельностью руководителя — обратная ситуация (!) к традиционному представлению о модели предприятия. Такая схема также обеспечивает априорность деятельности руководителя по отношению к деятельности подчиненных лиц, и в этом состоит третий принцип рефлексивного управления.

Теперь мы можем сформулировать искомое положение:

Сущность рефлексивного — управления делом (предприятием) состоит в собственном осуществлении первым лицом этого дела в абстрактных понятиях.

Управление — одна из древнейших человеческих практик, поэтому естественно предположить, что даже вновь вводимым ее понятиям могут быть найдены некие аналогии в исторических высказываниях и ситуациях. Это не раз подтверждалось для таких понятий, как власть, лидерство, мотивация, организация и других. Далее приводятся некоторые образцы тех моментов исторической практики, которые созвучны обсуждаемым нами идеям.

Конфуций[1]: «Кто познает себя, *тот познает и других. Вот почему люди говорят, что мир можно познать, не выходя из дома. Оттого же говорится,* что *в государстве можно водворить порядок, не покидая храма предков»,* и несколько более абстрактно у Спинозы[2] («Этика», часть II, теорема 26): *«Человеческая душа воспринимает всякое внешнее тело* как действительно *(актуально) существующее только посредством идеи о состояниях своего собственного тела».* То есть предприятие прежде всего есть сам директор, оно «на столе» директора (субъекта управления), в его собственной деятельности, а не в службах и цехах. И «предприятие на столе» и должно быть исчерпывающим для решения директором возникающих проблем управления.

Поэт Василий Андреевич Жуковский был приглашен наставником в обучении наследника престола, будущего императора Александра Второго. Из письма Жуковского[3]: «...По *плану учения великого князя, мною сделанному, все лежит на мне. Все его лекции должны сходиться в моей, которая есть пункт соединения; другие учителя должны быть только дополнениями и репетиторами».* Жуковский осуществляет обучение наследника посредством некоей общей (проходящей через все обучение) собственной дисциплины, относительно которой другие преподаватели — суть лишь интерпретаторы (репетиторы) тех понятий, которые вводит в ней Жуковский. Здесь мы имеем пример того, как работает «формула» управления учебным процессом, которую мы получаем в концепции рефлексивного управления: 1) первое лицо осуществляет учебный процесс в качестве преподавателя; 2) дисциплина, которую преподает первое лицо, определяет всю схему, программу обучения и вводит в работу все базовые понятия программы; 3) другие

---

[1] *Малявин В. Конфуций. М.: Молодая гвардия. 1992. С. 253.*

[2] *Спиноза Б. Этика //Об усовершенствовании разума. М.: ЭКСМО-ПРЕСС, 1998.*

[3] *Толмачев Е.П. Александр Ш и его время. М.: ТЕРРА, 1998. С. 73.*

преподаватели включаются в процесс для развития тех понятий и направлений, которые введены в учебный процесс первым лицом; 4) дисциплина, которую ведет первое лицо, является сквозной, то есть проходит через весь курс обучения.

Творческий человек (а им в профессиональном отношении с необходимостью является каждый субъект управления) должен оцениваться прежде всего самим собой. И эта возможность должна быть поддержана профессионально, то есть какая-то наука должна нести в себе эту рефлексию. В молодости, получив восторженные отзывы на свои первые стихи, П. Валери расстается тем не менее с поэзией, считая лишь самого себя способным оценивать свой талант и работу. А сам он как раз очень негативно оценивал в это время и ситуацию в литературе в целом, и себя в ней. П. Валери[1]: *«Высший человек не тот, кто наделен неким даром, и кто выносит это богатство вовне, но тот, кто организовал себя во всем объеме своего существа»*. И далее[2]: «*У меня не литературная цель. Моя цель заключается не в воздействии на других, а на себя —Себя, — поскольку «Я» может себя рассматривать как произведение разума».* Может быть, кто-то решит, что здесь нет момента управления. Это не так. Следует обратить внимание на явное отрицание П. Валери своих стремлений к воздействию на других. Но ведь воздействовал, да еще как! Почему же многие, кстати, непрерывно толкующие об управлении (и «мучающиеся» управлением), не могут воздействовать даже на немногих своих подчиненных. —Потому, что не знают «формулы», которую «знали» Конфуций, Сенека, Жуковский, Валери: «организовывай себя, воздействуй на себя, анализируй себя —через это осуществится необходимое воздействие и на других». Конечно, возникает вопрос, а как этому научиться и профессионально осуществить. Но вот в этом направлении мы и стараемся продвигаться.

И обратимся также к Б.Л. Пастернаку[3]: «А *недавно думали, что сцены в книге —инсценировки. Это —заблуждение. Зачем они ей? Забыли, что единственное, что в нашей власти, это суметь не исказить голоса жи*[зни]*, звучащего в нас самих».* Этот «голос жизни в нас самих», конечно же, относится не только к писателям и философам. Из этой «жизни в нас» —рождаются не только книги, но и предприятия (!). Возможно, данное обстоятельство не во всех случаях приобретает профессиональную значимость, но для рефлексивного управления это именно так. И далее у Б.Л. Пастернака[4]: *«Шопен реалист том же самом смысле, как Лев Толстой. Его творчество насквозь оригинально не из несходства с соперниками, а из сходства с натурою, с которой он писал. Оно всегда биографично не из эгоцентризма, а потому, что, подобно остальным великим реалистам, Шопен смотрел на свою жизнь как на орудие познания всякой жизни на свете и вел именно этот расточительно-личный и нерасчетливо-одинокий род*

---

[1] *Валери П. Об искусстве. М.: Искусство, 1993. С. 488.*
[2] *Там же. С. 494.*
[3] *Пастернак Б.Л. Об искусстве. М.: Искусство. 1990. С. 144.*
[4] *Там же. С. 167.*

существования». Подобный жизненный пафос есть удел не только поэтов, музыкантов, и у каждого субъекта управления должен возникать вопрос — осуществляет ли он свою собственную деятельность (профессиональную жизнь) как «орудие познания», звучит ли в нем самом «голос жизни»? Жизнь любого предприятия — в жизни его первого лица, иначе неминуемо возникновение омертвляющего отчуждения.

Наконец, в завершение наших иллюстраций приведем высказывание ученого и философа М. Полани[1]: *«Когда-то многие слова были священными. Законы считались божественными, религиозные тексты считались прямым божественным откровением. Для христиан слово стало плотью. Человеку не надо было проверять то, чему учила церковь. В своих молитвах человек обращался к первоисточнику учения. Позже, когда авторитет церкви был поколеблен, человек попытался избежать опустошающего самоутверждения, сделав высшей инстанцией опыт и разум. Но к настоящему времени выяснилось, что современный сциентизм сковывает мысль не меньше церкви.. Он не оставляет места нашим важнейшим внутренним убеждениям и принуждает нас скрывать их под маской нелепых, неадекватных терминов. Что же можно здесь сделать? Отвергая средневековый догматизм и современный позитивизм, мы вынуждены искать опору в самих себе, не уповая ни на какие внешние критерии; основания истины мы должны отыскивать в недрах собственного интеллекта. На вопрос: «Кто его убеждает?» ответ звучит просто: «Я пытаюсь убедить себя сам». ...Вручая верительные грамоты самому себе, я обретаю право провозглашать свои важнейшие допущения как собственные убеждения».*

На протяжении своей истории человек неоднократно открывал, находил себя в самых разных ипостасях. Это и *«Человек —мера всех вещей»* у Протагора, и *«Государство —это государь»* у Т. Гоббса (или *«Государство — это Я!»* Людовика XIV), и нахождение человеком себя в нравственном императиве Канта: *«Поступай с другими так, как хочешь, чтобы поступали с тобой»,* и нахождение человеком себя в истории: история как жизнь «героев» у Карлейля или история как жизнь «простого человека» (народа) у Л. Толстого, человек открывал себя и в религии, и в философии, и в науке, и во многом другом.

Кажется, мы подошли к тому, чтобы человеку найти себя в управлении, а именно в том, что управление есть прежде всего (и по существу) управление самим собой, а не другими. Последнее с необходимостью осуществляется, но лишь как вторичное явление.

К концепции рефлексивного управления нас также подвигало убеждение в том, что управлять *можно только тем, что сам делаешь.* В философии в последнее время появилось понятие «чувство-мысль» (А. Куринский[2]), отражающее неразрывность интеллектуальной и эмоциональной составляющих работы человека.

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М: Прогресс, 1985. С. 276.,*

[2] *ВФ. № 1. 1996. С. 30-34.*

В приложении к человеческой практике (а именно о *практике* управления у нас преимущественно пока речь) можно пойти на дальнейшее обобщение и допустить уже понятие «мысль-чувство-действие», которое подчеркивает направленность мысли и чувства субъекта на собственное действие, т.е. подчеркивает единство элементов данной триады. Ситуация, когда мысли и чувства субъекта ориентированы исключительно на действия других лиц — момент отчуждения, недопустима. В приложении к профессиональной деятельности специалистов данное понятие (триада), вероятно, не вызывает вопросов — действия специалистов неотчуждаемы. И подобную ситуацию создает рефлексивное управление для руководителя.

Примечательна аналогия, которую мы находим у триады «мысль-чувство-действие» с диалектической триадой «тезис-антитезис-синтез». Действительна «мысль» можно соотнести с «тезисом» (теорией), «чувство» — с «антитезисом» (критикой). Критика, представляющая эмпирическое явление, опровергающее теорию, всецело направлена на чувственную сторону человека — на порождение сомнения в его вере в адекватность теории. «Действие», в свою очередь, можно соотнести с «синтезом». Синтез всегда есть работа *с* опровергающим теорию эмпирическим явлением как с «материалом», т.е. по сути это всегда действие по обработке этого материала. Подобная аналогия позволяет почувствовать динамику разворачивания деятельности.

Деятельность руководителя при рефлексивном управлении, и как следствие, характер предприятия приобретают ряд оригинальных качеств.

- Деятельность руководителя становится профессиональной по своему характеру (против традиционных «харизматического» или должностного» характера) и приближается к деятельности специалиста, поскольку достигается операциональность (инструментальность) действий руководителя. Кажется, не будет абсурдно звучать даже такой тезис: «идеально построенное предприятие — это предприятие специалистов, руководителей (в традиционном смысле) в нем вообще нет».
- Деятельность руководителя становится самодостаточной (автономной) в профессиональном отношении. Происходит взаимное «раскрепощение» руководителя и подчиненных — их отношение становится отношением специалистов. Достигается стратификация деятельностей руководителей и специалистов предприятия в целом (по всем его уровням). Как следствие, снимаются поведенческие (нравственные) проблемы управления, становится достижимым тезис Фейерабенда[1]: *«Наиболее эффективно то управление, которое не замечается, которое не навязывается и не формализуется, которое естественно для нас, как дыхание»*.
- Человек — самое сложное и самое уязвимое звено в любой практической ситуации, поэтому действительно радикальное решение многих возникающих проблем — его исключение. Подобным

[1] *Современная философия науки. М.: Логос, 1996. С. 188.*

исключением подчиненных из деятельности руководителя при рефлексивном управлении достигается надежность и результативность его деятельности.

- Профессиональная самодостаточность открывает руководителю возможность самоосуществления своей жизненной программы создает благоприятный контекст для самоосуществления и других лиц предприятия.

О предприятии, построенном на принципах рефлексивного управления. При рефлексивном управлении предприятие отождествляется с осуществляющим это управление первым лицом. Открывающаяся возможность самоосуществления оказывается «выгодной» с разных сторон. Во-первых, в этом моменте проявляется нравственное отношение к человеку. Во-вторых, становится возможным осуществление оригинальной жизненной и профессиональной программы, что сегодня человеком реализуется почти исключительно через уход в маргинальную среду, то есть с предприятием несовместимо, В-третьих, решаются многие труднейшие технологические проблемы управления, и среди них — достижение ответственности работников предприятия и первого лица. Таким образом, предприятие становится *социально-экономическим институтом.* И как институт, в котором человеку предоставляется возможность к самоосуществлению, предприятие даже в большей степени становится социальным, нежели экономическим институтом.

Смысл предприятия в целом (тождественный смыслу его первого лица), а равно и отдельных его компонентов (адекватных деятельности других субъектов) не может быть только экономическим, что разрушало бы человеческую целостность и вступало в противоречие с «человеческой природой» предприятия. В то же время, экономическая «проекция» предприятия является той средой, где «склеиваются» профессиональные интересы его работников. Экономическое «измерение» предприятия по-прежнему является одним из важнейших, хотя и не исчерпывает всех проблем. Согласование субъектов предприятия по другим характеристикам — помимо экономических — недопустимо в силу выхода в область нравственных проблем и совершения в этом случае в той или иной форме насилия над человеком. Нравственность — не предмет компромиссов, тем более торга, через которые только и возможно достижение соглашения. Это то ограничение, которое как раз нарушается некоторыми современными поведенческими теориями управления, которые (конечно, под благовидными лозунгами: «заботы о человеке», «ориентации на человека» и т.п.) осуществляют манипулирование людьми через включение в технологическую обработку их ценностных установок.

Каждый субъект обладает неким жизненным, профессиональным смыслом: один ориентирован на деньги, другой — на карьеру, третий — профессиональное творчество, четвертый — на коллектив и т.д., которые и подвигают их на участие в деятельности конкретного предприятия. Разворачивание личной мотивации —это собственная проблема каждого субъекта. С другими

лицами формальные (производственные) отношения следует устанавливать только по экономическим параметрам.

Рефлексивное управление в ряду других концепций управления

Исходя из характеристических свойств, заданных нами при определении понятия рефлексивного управления (прежде всего, из уровня абстрактности понятий деятельности субъекта управления), мы вводим типологию концепций управления, которая охватывает значительную область современной практики управления и где находит свое место и концепция рефлексивного управления:

1) управление в форме власти;
2) поведенческое управление специалистами;
3) рефлексивное управление;
4) организационное управление специалистами;
5) управление в понятиях «физического объекта».

[1] *Управление в форме власти*

Управление в форме власти сводится к осуществлению субъектом управления правовых функций (они здесь единственная абстракция) по отношению к «объектной деятельности», то есть последняя рассматривается осуществляющейся за счет *права* на это у субъекта управления. Это примитивнейшая —«быть или не быть» тем или иным процессам «объектной деятельности» — форма управления. Предельная упрощенность ее средств практически не дает субъекту управления (власти) технологий для построения и осуществления сколько-нибудь развитой управленческой деятельности (как тонко подмечено Б. Пастернаком: «*тиран* /субъект власти/ —*человек без воображения»).*

Власть всецело иррациональна и интуитивна. Субъект управления ситуации власти не создает и не осуществляет управленческую деятельность как предметную, то есть выраженную в понятиях и схемах. Властные решения нередко логически не обоснованы, волюнтаристичны, трудно объяснимы. Поэтому для данной формы управления чрезвычайно важны *легитимность* и *ответственность* субъекта управления.

Власть как форма управления редко реализуется в «чистом» виде. К ней следует прибегать при невозможности воспользоваться другими схемами управления, можно сказать, что к власти обращаются лишь в «тупиковых» (впрочем, сегодня многочисленных) ситуациях.

Управление в форме власти существует только как практика и не имеет научных и проектных оснований, поскольку сама правовая функция не выстаивается, не создается субъектом управления через исследование и проектирование, но лишь присваивается (или получается) им в результате неких «внешних» (политических, общественных и т.п.) процессов среды. И хотя власть как форму управления приходится оценивать очень «скромно» и стремиться прибегать к ней лишь в крайних случаях, но проблемы легитимности власти —*юридические* —и проблемы достижения и удержания власти

—*политические* —имеют вполне позитивное и важное значение в общественной жизни.

Властная форма управления — древнейшая. Из-за своей простоты она чрезвычайно давно отрефлексирована (осознана) человеком — уже со времен племенной жизни. И можно не сомневаться, что востребованность в ней сохранится всегда —в силу непостижимой сложности жизни, «ответом» на которую в предельных случаях может стать лишь столь же непостижимая сложность самого человека, которую он единственный может противопоставить сложности бытия после исчерпания своего «культурного вооружения» —принципиально ограниченного.

К историческим субъектам властной формы управления можно отнести римского императора Калигулу, если брать его, например, в интерпретации французского философа А. Камю[1]:

Сципион. Но это невозможно, Гай!

Калигула. Вот именно!

Сципион. Я тебя не понимаю.

Калигула. Вот именно! Речь как раз идет о невозможном, вернее о том, чтобы сделать возможным невозможное.

Сципион. Но в такой игре нельзя остановиться. Это развлечение безумца.

Калигула. Нет, Сципион, это призвание императора. Наконец-то я понял, в чем польза власти. Она дает кое-какие шансы невозможному. Отныне и на все грядущие времена моя свобода безгранична...»

[2] Поведенческое управление специалистами

Эта форма управления состоит в том, что тем абстрактным понятием, на основе которого субъект управления строит свою деятельность, является так называемый *специалист.* Специалист является профессионально подготовленным в некоторой области — в ее понятиях, явлениях и процессах. Однако, в данной форме управления абстракция *специалист* несёт в себе не столько профессиональные, сколько так называемые «человеческие» качества, которые никакой профессиональной культурой не предполагаются, но которые как раз во многом составляют в подобных концепциях предмет управленческой деятельности. Именно отсюда такие виды работ у субъекта управления по отношению к подчиненным лицам как убеждение и принуждение, демонстрация положительного поведения, формирование положительных качеств (воспитание), формирование благоприятного социально-психологического климата, снятие конфликтов, создание эмоционального настроя, стимулирование творчества и другая мотивация, собственное стремление субъекта управления к лидерству среди подчиненных специалистов и т.п. Кроме этого, признание «человеческих» качеств у специалистов, а, значит, признание их возможности ошибаться делает невозможным строго формальное отношение к подчиненным, в том числе и к их профессиональным качествам. Поэтому субъекта управления появляются также функции по приведению к соответствию своим

[1] *Камю А. Калигула //Сб. произведений. М.: Фабр, 1993. С. 424.*

ожиданиям профессиональных качеств подчиненных специалистов (а в дальнейшем их поддержание), это — помощь подчиненным в решении технических проблем, повышение профессионального образования подчиненных, планирование и контроль деятельности подчиненных, координация деятельности подчиненных и т.п.

Таким образом, субъект управления разворачивает управленческую деятельность на множестве подчиненных ему специалистов. К историческому примеру данной формы управления мы отнесем характер правления императрицы Екатерины II. Вот цитата из работы В.О. Ключевского[1], которая отражает главную особенность (в нашей классификации) правления этой императрицы:

«...В обращении она пускала в ход бесподобное умение слушать, терпеливо и внимательно выслушивать всякий вздор, угадывать настроение, робкие или не находившие слов мысли собеседника и шла им на подмогу. Это подкупало, внушало доверие, располагало к откровенности. ...Екатерина предпочитала изучать сильные стороны других, которые при случае можно обратить в свою пользу, и умела указать их самому обладателю. ...В этом умении дать человеку почувствовать, что есть в нем лучшего, тайна неотразимого обаяния, какое, по словам испытавшей на себе княгини Дашковой, Екатерина производила на тех, кому хотела нравиться, а она хотела нравиться всем и всегда, считая это своим ремеслом. Усвоенная ею манера обхождения с людьми сослужила ей неоценимую службу в правительственной деятельности».

И схожие характеристики встречаются во множестве в описании деятельности Екатерины II — и в других текстах того же В.О. Ключевского, и у С.М. Соловьева, и у других историков.

[3] Рефлексивное управление

Понятно, что рефлексивное управление еще далеко от вхождения в профессиональную культуру, поэтому здесь наиболее сложно привести достаточно содержательный пример соответствующей практики. Но примеры, демонстрирующие отдельные стороны рефлексивного управления — стратификация деятельности первого лица и подчиненных, наличие смысла деятельности у первого лица, его опора на собственную деятельность и другие — возможны (и некоторые были приведены в предыдущем разделе). К таким историческим примерам можно отнести уже упоминавшегося нами российского государственного деятеля С.Ю. Витте, царя Ивана Грозного, а также царя Алексея Михайловича (Тишайшего).

В деятельности царя Алексея Михайловича самым примечательным является вхождение в историю в качестве преобразователей и устроителей Руси XVII века его ближайших соратников: А.Л. Ордина-Нащекина, Ф.М. Ртищева, А.С. Матвеева и патриарха Никона. Историк В.О. Ключевский даже уводит на второй план самого царя, оценивая его собственные заслуги довольно

---

[1] *Ключевский В.О. Императрица Екатерина* II // *Исторические портреты. М.: Правда, 1990. С.276.*

скромно[1]. И с позиции управления такая оценка неточна, во-первых, потому что Алексей Михайлович сам приблизил и возвысил Ордина-Нащекина и Никона, имевших низкое происхождение (и в этом царь Алексей, безусловно, проявил собственный талант), а, во-вторых, та целостность, которою обладало управление государством при Алексее Михайловиче, просто не могла быть достигнута без его ведущей роли и деятельности. В этом просматривается стратификация. На то, что был деятельным, указывает решительное отлучение им в определенный момент Никона. Примечательно также и упоминание о том, как готовился царь Алексей к заседанию Боярской думы[2]:

«... Он не только записал, какие вопросы предложить на обсуждение бояр, но и наметил, о чем говорить самому, как решить тот или другой вопрос. Кое о чем навел справки, записал цифры; об ином он еще не составил мнения и не знает, как выскажутся бояре; о другом он имеет нерешительное мнение, от которого откажется, если станут возражать. Зато по некоторым вопросам он составил твердое суждение и будет упорно за них стоять в совете».

Впечатляющая схема для XVII века, особенно на фоне того, как сегодня отечественные премьеры позволяют себе знакомиться с повесткой заседания Правительства непосредственно походу его проведения. Царь Алексей демонстрировал редкое умение *работать самому и давать работать другим* — в этом признаки наличия у него собственной деятельности, что не замечено или не оценено Ключевским, а также определенной стратифицированности деятельностей его и соратников — качеств рефлексивного управления.

[4] Организационное управление специалистами

Аналогично поведенческому управлению, особенность этой формы состоит в том, что абстрактным понятием, на основе которого субъект управления строит свою деятельность, также является *специалист*. Однако в этой форме субъект управления разворачивает управленческую деятельность на множестве подчиненных ему специалистов (выстраивает деятельность предприятия) как некую «конструкцию» (схему, организацию) на множестве специалистов как «конструктов». В результате специалисты приобретают «внешнюю» регламентацию и оказываются включенными друг к другу в формализованные отношения. «Человечески фактор» здесь либо не учитывается вовсе, либо уходит на второй план.

Понятие *специалист* здесь нагружено тем профессиональным содержанием, какое сложилось в современной профессиональной культуре. Оно не может быть изменено субъектом управления, и последний оказывается поэтому в ситуации управления «теми, кто есть». Подразумевается, что этого вроде бы должно быть достаточно, но практика показывает, что это не так.

---

[1] *Ключевский В.О. Исторические портреты. М.: Правда, 1990. С. 107—138.*
[2] *Там же. С. 110.*

В силу того что работа субъекта управления сводится к владению своеобразным «конструкторским набором» понятий — суть «типовым набором специалистов, на котором он и строит свою управленческую деятельность, возможности достижения адекватности управлении ограничены принципиальным *отсутствием универсальности* в любом подобном наборе. То есть «конструкторский набор» понятий, с которым ему приходится работать, *набором* как раз и не является — он не охвачен некоей *целостностью,* не составляет *класс* понятий, элементов. Действительно, руководителю приходится иметь дело с понятиями, относящимися к экономике, маркетингу, технике, финансам, персоналу, производству, юридическим и другим направлениям. Уровень и характер абстракции понятий и процессов этих профессиональных областей специфичны. Естественно, *никакой целостностью совокупность понятий этих профессиональных областей априори не охвачена*, *и охвачена быть не может.*

И еще одна проблема. Подобно технической практике и некоторым другим областям человеческой практики, организационному управлению специалистами свойственно стремление к стандартизации схем и методов своей деятельности. Объявление *типовыми* — «конструктивных» схем, функций, структур, принципов — в управлении идет уже с начала XX века (с работ Ф. Тейлора, А. Файоля). Однако, введение *стандартов,* наряду с несомненной и понятной пользой, влечет также и значительным потери в связи с торможением развития и потерей эффективности в многочисленных ситуациях практики управления.

Вероятно, данный тип управления до сих пор является одним из наиболее распространенных. Яркими его представителями в нашей недавней истории были создатели ведущих научно-промышленных отраслей Советского Союза — академики С.П. Королев и И.В. Курчатов — талантливые конструкторы и организаторы отечественного ВПК.

[5] Управление в понятиях «физического объекта»

В данном типе управления субъект имеет дело непосредственно с «объектными» понятиями, то есть с профессиональными понятиями дисциплин, описывающих объект управления. Следовательно, для субъекта управления это конкретные («физические») понятия, которые им «принимаются, а не создаются в результате обобщения собственных представлений о предприятии. Фактически в данном случае можно говорить о вырожденности управления, в чем управление в понятиях «физического объекта» смыкается с властной формой управления — своим антиподом в степени абстрактности понятий.

Представитель данного типа управления в нашей истории — Петр I. То, что царь Петр строил Россию непосредственно своими руками, общеизвестно. Но, осуществляя эту работу непосредственно — на верфи, за токарным станком, за верстаком и подобным образом, он превратился в бригадира великой стройки (конечно, в самого гениального бригадира за всю историю человечества), но в

ущерб многим политическим, государственным направлениям деятельности. Факт достаточно общепризнанный, хотя иногда и обсуждаемый как проблема. Вот типичная ситуация[1], каких можно было бы привести множество:

«... Перевод книг был одним из самых важных и трудных дел, и мы уже должны ждать, что Петр усердно займется им: он не только указывал, какие книги надобно переводить, но и требовал переводы к себе, сам исправлял их, учил, как надобно переводить; учил, что не надо держаться мертвого перевода слово в слово, но, выразумевши смысл, передавать живым образом этот смысл совершенно удобопонятно для русского человека».

И это объясняет, почему титанические усилия самого царя Петра и всей России значительно превзошли их результаты, хотя и немалые на той исторической дистанции. Петр I, обладая сам пусть не оригинальной, но все же вдохновлявшей его государственной идеей, не дал осуществиться ни одной идее своих подданных — все должны были действовать по его указке. Отсюда неудачи и с введением коллегиального управления, и в борьбе с злоупотреблениями, и главное — в закреплении при последующих государственных правлениях того, что было достигнуто при Петре I.

Праксеология

Наиболее привлекательным свойством рефлексивного управления можно считать возможность построения для него естественнонаучных оснований. Однако, в методологическом плане мы не идем по направлению обществоведческих наук, в которых «научность» усматривается в признании общества реальностью, не сводимой к другим формам реальности, то есть в признании общества предметом науки — *«общественное явление есть вещь»* (Э. Дюркгейм). И также не идем по пути отказа от притязаний в управлении на научность в принципе, как это делают О.Л. Виханский, А.И. Наумов[2]: *«Управление — это практическая дисциплина. В управлении, в отличие от классических естественных наук, нет вечных законов. В менеджменте есть теории и концепции, являющиеся отражением обобщенного опыта управления».*

Основания для поиска естественнонаучных оснований рефлексивного управления появляются вследствие того, что в этой концепции мы имеем дело с индивидуальной деятельностью человека, причем субъект рефлексивного управления ориентирован на построение и осуществление собственной деятельности. Таким образом, мы придерживаемся следующего положения: *«человек индивидуальный», обладая природными качествами*, *может составить предмет естественнонаучного исследования.*

Немецкий философ Д. Риккерт, исследуя основания технических наук, задается вопросом[3]: *«Возможны ли технические науки?»* — и

---

[1] *Соловьев С.М. Публичные чтения о Петре Великом // Чтения и рассказы по истории России. М.: Правда, 1990. С. 529.*

[2] *Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Практикум. М.: ГАРДАРИКА, 1998.* С. 5.

[3] *Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре// Культурология. XX век. М.: Юрист, 1995.* С. 71.

утвердительно на него отвечает, но при условии, что это науки о человеке (!). Это, может быть, не совсем обычное суждение о технических науках, но мы его полностью разделяем. Именно так обстоит дело и с управлением — его научные основания возможны, если их предметом будет сам человек.

В построении научных оснований рефлексивного управления основную опору мы делаем на философию науки Э. Гуссерля (на его феноменологию) и на философию науки М. Полани (на его концепцию личностного знания).

Праксеология — наука, исследующая явления, лежащие в основе рефлексивного управления.

Переходя из области практики рефлексивного управления, где возникли наши первые идеи, в *область научных исследований,* нам необходимо не только обнаружить, идентифицировать, но и дать наименование «искомой» науке. Перенесение с практики и концепции рефлексивного управления их наименования — *рефлексивное управление* —на соответствующую науку имеет тот недостаток, что недопустимо сужает область потенциальных исследований этой науки. Понятно, например, что физика не может быть одноименной ни с одной из областей технической практики или инженерии, поскольку обосновывает феноменологию большинства из них.

Фактически выше нами был уже обозначен объект научного исследования в концепции рефлексивного управления — это *явления, связанные с построением человеком собственной деятельности.* Естественно задаться вопросом, — а не существует ли уже сейчас в системе наук такая дисциплина, которая имеет тот же объект исследований или, по крайней мере, объект, который существенно с ним пересекается? И такую дисциплину мы находим, это — *праксеология.*

Появление праксеологии было заявлено выходом монографии Т. Котарбинского «Трактат о хорошей работе»[1], в предисловии к которому Г.Х. Попов пишет[2]: *«Какова задача праксеологии?... Найти общие законы всякой человеческой деятельности и вывести на этой основе наиболее общие правила такой деятельности».* И далее[3]: «*Очень важный аспект праксеологии — ее связь с общими моментами абстрактного процесса труда, сформулированными К. Марксом в «Капитале». Гениальные мысли К. Маркса о всеобщности труда с полным правом можно назвать отправным пунктом праксеологического анализа».* Правда, сам автор праксеологии оценивал ее задачи более скромно[4]: *«Рассуждения, содержащиеся в данной работе, относятся к праксеологии, или общей теории эффективной организации деятельности. Необходимость и возможность разработки такой дисциплины ясны. Ведь рецепты эффективной работы бывают более или менее общими. ...Праксеологи ставят своей целью исследование*

---

[1] *Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. М.: Экономика, 1975.*
[2] *Там же. С. 9.*
[3] *Там же. С. 11.*
[4] *Там же. С. 20.*

наиболее широких обобщений технического характера. Речь здесь идет о технике рациональной деятельности как таковой, об указаниях и предостережениях, важных для всякого действия, эффективность которого необходимо повысить». То есть, у Т. Котарбинского речь идет о технической (в широком смысле) деятельности, к которой только и приложимы понятия эффективности, «хорошей работы». К науке подобные понятия отнести невозможно.

Естественнонаучная методология нашего подхода к исследованию деятельности существенно отлична от принятой в работе Т. Котарбинского методологии междисциплинарного, преимущественно инженерного исследования. Однако, мы считаем, что наш предмет не выводит нас из области, которая раскрывается понятием праксеологии, но лишь обогащает последнюю еще одним направлением (с собственной методологией) исследований. В допущении открытости праксеологии для такого расширения своих рамок можно даже видеть предвосхищение Т. Котарбинским будущих горизонтов исследований в праксеологии: *«Порядок, который обнаруживает ученый, выходит за пределы его понимания; его триумф состоит в предвидении множества следствий своего открытия, которые станут ясными в иные времена, иным поколениям»* (М. Полани[1]). Таким образом, свои исследования в определенной степени мы считаем предвосхищенными автором праксеологии. В то же время, они составляют отдельное направление в связи с отличием от методологии, принятой в праксеологических исследованиях Т. Котарбинского. Еще одно существенное отличие наших праксеологических исследований состоит в более ограниченном предмете — это собственная деятельность субъекта.

В отечественной психологии уже значительное время идут исследования в рамках *психологической теории деятельности* (начатые А.Н. Леонтьевым и продолженные его школой), поэтому нам необходимо провести демаркацию праксеологических и психологических исследований.

Сделать это непросто. Если психология претендует на статус науки о природе человека вообще (аналогично тому, как физика имеет статус науки о материальной природе в целом), то нет вопросов — с этих позиций и праксеология может быть отнесена к психологии. Но мы считаем, что психология подобным статусом не обладает, поэтому попробуем дать некоторые различия этих наук по их предмету и методу.

- В психологии деятельность в большей степени — объяснительный принцип, в праксеологии деятельность — исследуемый предмет.
- Деятельность в психологии, наряду с действием и операцией, является понятием, принципиально ограниченным, поэтому психология допускает существование у человека множества деятельностей. Деятельность в праксеологии *единственная* у субъекта, она тождественна, имманентна ему (это некое целое,

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс, 1985. С. 101.*

значение которого подобно значению понятия материальной природы для физики). Категорию деятельности в праксеологии можно воспринимать как своеобразную проекцию категории жизни. Таким образом, различен «масштаб» категории деятельности в психологии и праксеологии.

- В психологии принципиальны понятия сознания и отражения, поэтому и понятие деятельности рассматривается через их призму, по крайней мере, в неразрывной увязке с ними. В праксеологии ни теория сознания, ни теория отражения не присутствуют ни в каком виде.
- В психологии изучается преимущественно «человек-понимающий». В праксеологии — только «человек — действующий/созидающий». Это существенно разные человеческие (деятельностные) установки.
- В психологии преимущественно используется метод лабораторного эксперимента, в праксеологии — метод исторического исследования.
- В психологии метод объяснительный (дедуктивный). В пракселогии — описательный (дескриптивный). Соответственно, если в психологии стремятся двигаться «внутрь» явления — чтобы объяснить его, то в праксеологии стремятся лишь непротиворечиво описать явление.
- Для психологии принципиально понятие мотивированности, потребности в деятельности, в праксеологии деятельность как целое вообще не мотивируема, праксеологически «идеальной» является ситуация, когда мотивированность отсутствует и «внутри» деятельности.

Естественнонаучные признаки предмета праксеологических исследований

Предмет праксеологии как предмет науки должен обладать тремя необходимыми свойствами — *естественной природой, постоянством* (во времени) и *общезначимостью* своих понятий и законов на всем множестве объектов.

Деятельность человека во многих своих проявлениях (хотя и не во всех) имеет *естественную природу.* Поэтому удовлетворение первого признака сомнений не вызывает.

Следующий научный признак — *постоянство объекта* (его свойств) во времени. Мы исходим из предположения, что деятельность человека обладает некоторой неизменной природной сущностью. Эта точка зрения имеет множество приверженцев, равно как и противоположная ей, предполагающая историчность, эволюционность природных качеств человека. Таким образом, здесь мы делаем мировоззренческий, ценностный выбор, уточняющий нашу научную позицию. Да, эволюция в природе происходит, меняются геологические периоды, исторические эпохи, меняются фауна, флора, человек, но при этом никак не меняются зако*ны природы!* И этот факт мы относим не только к физике (к материальной природе), но и к праксеологии (к природе человека). Примечательно,

например, что эволюционист, философ Тейяр де Шарден отметил[1] скачкообразность перехода от «дорефлектирующего человека» к «рефлектирующему» — нет «промежуточного человека». Таким образом:

Меняется анатомическое, техническое, социальное «воплощение» человека, *но законы человеческой природы, которые лежат в основе этого «воплощения» (физические, физиологические, праксеологические), неизменны. Любое природное свойство человека относительно этого конкретного человека будет проявляться с не меньшим постоянством* (*то есть давать один и тот же результат, значение), нежели свойство объекта физической природы.*

«Если отбросить словесную шелуху, то обнаруживается человек, каким он был во все времена» (Андре Моруа[2]). В своей оценке качеств человека мы также расходимся с Т. Котарбинским, у которого человек историчен, равно как и у классиков исторического материализма, которым он следует.

Выдерживание требования *общезначимости* законов праксеологии также выглядит проблематичным на фоне наук о физической природе, где возможно относительно точное повторение условий эксперимента на любых объектах множества. И все же, не следует упускать из виду, что даже в физике это именно относительная оценка: *«объективный мир естественных наук прошлого* (XIX) *века был, как мы теперь знаем, предельной идеализацией, а недействительностью»* (В. Гейзенберг). Осознавая, что и в классических естественных науках достигаемая точность результатов исследований лишь относительна, и допуская возможность достижения приемлемой относительном точности в условиях и результатах экспериментов и в праксеологии, можно предположить, что общезначимость законов человеческой деятельности также проявится совпадением (в пределах допустимых отклонений) результатов исследуемого явления им произвольных и разных объектах.

Понятие научного факта в праксеологии

Интересна характеристика предмета психологических исследований Л.С. Выготского, которую приводит К.Е. Левитин[3]: «*Выготский исходил не из априорных соображений о том, как вообще возможна научная психология, а из проникновенного исследования исторически достоверных форм реализации этой возможности. История являлась для него огромной лабораторией, гигантским экспериментальным устройством, где проходят испытания гипотезы, теории, школы. Прежде чем заняться экспериментальной психологией, он проник* в *опыт работы этой лаборатории. Прежде чем сделать своим объектом мышление и речь ребенка, он рассмотрел плоды умственной деятельности людей в ее высшем выражении, каковым является построение*

---

[1] *Шарден Т. Феномен человека. М.: Мир, 1987.*
[2] *Моруа А. Надежды и воспоминания. М.: Прогресс, 1983.*
[3] *Левитин К.Е. Личностью не рождаются. М.: Наука, 1990. С. 74*

научного знания». Аналогично этому и мы предметом праксеологического анализа должны взять не столько деятельность наличествующего субъекта, сколько «состоявшуюся» деятельность исторической личности. Только личности не являют собой пустую для праксеологической науки «породу», но богаты явлениями, вскрывающими человеческую природу. *«Всякая личность есть истина в большем или меньшем объеме»* (В.Г. Белинский[1]). Бытие «обывателя» не так интересно для праксеологии, поскольку дает преимущественно примитивный и давно изученный материал. Соответственно, научный факт в праксеологии есть событие, связанное с исторической личностью, это оставленные им документы, тексты, высказывания. Естественно, и они должны быть *в* научном исследовании достаточно тщательно отобраны.

Феноменологический метод в праксеологических исследованиях

Нами используется введенный Гуссерлем т.н. *феноменологический метод* исследований, что объясняется рядом моментов: Гуссерль не признавал деления дисциплин на естественнонаучные и гуманитарные, преодолевал субъект-объектное отношение и активно использовал рефлексивную схему работы, противопоставляя тем самым свой подход другим концепциям философии науки, сложившимся к началу XX века. Метод феноменологического исследования появился как отклик на кризис западных философии и науки[2]. Хотя существует мнение, что методов феноменологического исследования сегодня столько же, сколько феноменологов, но общность их «происхождения», тем не менее, дает надежду на то, что из этого разнообразия со временем выкристаллизуется некоторое устойчивое единое методическое ядро.

Наше представление феноменологического метода, во многом опирающееся на работу по феноменологической философии В.У. Бабушкина[3] и на систематическое изложение идей феноменологии в работе немецкого философа П. Прехтля[4], следующее.

1. Феноменологический метод требует наличия реального объекта исследования, в котором «проявляется» исследуемое явление. У Гуссерля для обозначения подобного объекта используется понятие *гиле* (греч. *hyle* — сырой материал, вещество). Для экспериментального исследования это довольно очевидная посылка, иная ситуация в теоретическом исследовании, где для процесса порождения идей, понятий обычно считается достаточным иметь «умозрительное» представление об объекте, но не сам объект. В качестве объекта в праксеологическом исследовании могут быть взяты любые исторические свидетельства [индивидуальной] человеческой деятельности, зафиксированные в виде некоторого документа (книги, статьи, отчета и т.п.) или в виде изустно

---

[1] *Белинский В.Г. Собр. сочинений в 3-х томах, Т. 3. М.: ОГИЗ, 1948. С. 374.*

[2] *Гуссерль Э. Кризис европейского человечества и философии // Культурология. XX век. Антология. М.: Юрист, 1995.*

[3] *Бабушкин В.У. Феноменологическая философия науки. М.: Наука, 1985.*

[4] *Прехтль. П. Введение в феноменологию Гуссерля. Томск.: Водолей, 1999.*

передаваемого предания о том или ином событии, любые литературные тексты и критические статьи, которые содержат в себе «следы» деятельности их авторов, а также те события человеческих деятельностей, непосредственным очевидцем которых является исследователь (праксеолог).

2. Феноменологический метод отчасти опирается на жизненный опыт исследователя (у Гуссерля это — т.н. *жизненный мир,* являющийся результатом конституирующей деятельности трансцендентальной субъективности). Кажется, К. Юнг заметил: *«Им это пережито, значит, содержит момент истины».* Вот это «пережито», а не только «продумано» — тот момент, на который осуществляется опора в феноменологическом исследовании, в том же и предпосылка интенциональности сознания исследователя, его «заинтересованного», эмоционального отношения к объекту (явлению). Отсюда и возможность гуссерлевского *ноэзиса* (греч. *noesis* — мышление, умозрение) — активной деятельности сознания, которая, с одной стороны, порождает смыслы, а с другой стороны, сама осуществляется в контексте порождаемых собою смыслов. Возникает пафос научного исследования. М. Полани[1]: *«Прежде всего, я отказался от идеала научной беспристрастности. В точных науках этот ложный идеал, пожалуй, не приносит большого вреда. Но в биологии, психологии и социологии его влияние оказывается разрушительным».*

3. Центральным моментом феноменологического метода является т.н. конституирование сущностей (эйдосов — греч. *eidos* — вид, образ, идея) — предметов. Конституирование предметности, по выражению самого Гуссерля, является «величайшей проблемой». Именно в этом акте происходит вычленение тех элементов опыта и тех структур субъективности, через которые выявляются существенные характеристики предмета. Природа (ее предметы) конституируется, с одной стороны, посредством пассивных чувственных ассоциаций — на низшей ступени активности сознания («эстетический», «чувственный» синтез у Гуссерля), с другой стороны, через активное понятийное мышление, через раскрытие отношений предмета с окружающим миром, другими предметами. Ключевым моментом конституирования является так называемая феноменологическая редукция (эпохе — греч. *epoche* — удержание, самообладание) — очищение сознания от всякого априорного знания об исследуемом объекте (явлении). Если мы возьмем текст — наиболее распространенный вид исследуемого в праксеологии объекта, то заметим, что, как и любой материал вообще, текст содержит как актуальные для данного исследования, но «скрытые» своим значением качества и свойства, так и индифферентные к данному исследованию, но часто «открытые» качества и свойства. Последние — это те свойства, которые вложил в данный текст его автор, они не могут составить предмет исследования, т.к. уже «лежат на поверхности». Именно от этого знания об исследуемом объекте (от таких «значений» текста) должен освободить свое сознание

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс, 1985. С. 18.*

исследователь посредством феноменологической редукции и активизировать его на обнаружение «скрытых» значений. Таким образом, в отличие от традиционного научного «цитирования» — как средства иллюстрации, поддержки исследователем тех или иных своих высказываний, когда принципиальна именно интерпретация цитаты ее автором (его значение), — в праксеологии авторское значение лишь косвенно указывает на своего рода «добротность» выбранного для исследоаний объекта, на глубину и насыщенность его содержания. Высказывание талантливого мыслителя обычно не исчерпывается значением, «открыто» лежащим на его поверхности, каким бы богатым и проработанным оно ни выглядело. Именно это позволяет исследователю обнаружить в объекте «следы» интересующих его явлений.

Той степенью удаленности, в какой оказывается значение авторского высказывания от значения, выявленного в результате исследований праксеологом, измеряется значимость результата праксеологического исследования. Совпадение этих значений превращает ситуацию цитирования в обычную иллюстрацию к утверждению исследователя. Понятно поэтому, что в качестве объекта в праксеологическом исследовании следует выбирать тексты, связанные с известными и талантливыми историческими личностями, деятелями культуры, науки, искусства. Деятельность обывателя, имеющая многочисленное отражение в различных объектах (письма, мемуары, те же статьи и даже книги), в своей массе не дает богатого материала для праксеологического исследования — все здесь «на поверхности». Уже Гегель отмечал, что тривиальные «слабости» и «погрешности» индивидуумов (своеобразие отдельных духов) не составляют интерес для философских исследований[1]: «...*То же самое справедливо и относительно так называемого знания людей, направленного равным образом на своеобразие отдельных духов. Для жизни такое знание несомненно полезно и нужно, особенно при дурных политических обстоятельствах, когда господствуют не право и нравственность, но упрямство, прихоть и произвол индивидуумов, в обстановке интриг, когда характеры людей в своих проявлениях опираются не на существо дела, а держатся только на хитром использовании своеобразных особенностей других людей и таким образом хотят достичь своих случайных целей. Но для философии это знание людей остается как раз* в *той степени безразличным, в какой оно оказывается неспособным подняться от рассмотрения случайных особенностей людей к пониманию великих человеческих характеров, в которых подлинная природа человека проявляется в ничем не искаженной чистоте. Это знание людей становится для науки даже вредным, когда оно — как это имеет место при так называемой прагматической разработке истории — оказывается не в состоянии понять субстанциального характера всемирно-исторических индивидуумов и не видит, что великое может быть осуществлено только великими характерами, когда, наконец, оно делает притязающую на глубокомыслие попытку объяснить из*

[1] *Гегель Ф. Философия духа // Сочинения. Т. 3. М., 1956. С. 26.*

случайных особенностей героев, из их якобы мелочных намерений, склонностей и страстей величайшие события истории; вот метод, при котором руководимая божественным провидением история низводится до игры бессодержательной деятельности и случайных обстоятельств». На избирательный характер научных фактов указывает также М. Полани[1]: *«Только сравнительно немногие факты суть факты научные, в то время как вся огромная масса других фактов лишена научного интереса. Поэтому такие принципы как принцип «единообразия природы» (Дж. С. Милль) или ограниченного разнообразия (Дж.М. Кейнс), которые могут объяснить фактуальность, не могут сами по себе объяснить возможность естествознания».*

Конечно, в какой-то степени и в деятельности обывателя «говорит» человеческая природа, но интересующие праксеолога явления здесь так слабо «проступают», что соответствующая деятельность в качестве объекта исследований, как правило, не берется.

Редукция праксеологического объекта может осуществляться исключительно при условии осуществления исследователем ноэтических актов сознания — духовных актов, ориентированных на порождение смыслов, которые он связывает с исследуемым явлением, — все другое он как бы перестает видеть. Таким образом, в единстве трех компонентов — 1) пассивной чувственной открытости субъекта (своим жизненным миром) объекту (гиле), 2) духовной активности субъекта (ноэзы) в постижении смысла, и 3) конституирования (в понятиях и схемах) исследуемого объекта (явления) — раскрывается характер интенционального переживания исследователя в процессе феноменологического познания. Все три компонента тесно увязаны и одновременно присутствуют в *имманентном времени* исследователя. Таким образом, феноменологическое исследование — это специфическая научная деятельность субъекта исследования (праксеолога), в которой обычно невозможно (а главное, не нужно) фиксировать моменты или какой-либо порядок в обнаружении адекватного объекта (текстов), возникновения мотивов и смысла конкретного исследования (пафоса, интереса к явлению) и открытия понятий, формул, схем, конституирующих предмет («сухой» остаток исследования). В феноменологическом методе нет каузальности, и чтобы продемонстрировать метод, достаточно представить «увязанные»: исследуемый объект (текст), смысл (исследования) и конституируемый предмет (в понятиях, тезисах, формулах). При этом предполагается, что исследователь одновременно продвигался по всем трем направлениям феноменологического исследования — иначе и невозможно.

Для феноменологического метода важна та постоянная «открытость» исследователя бытию, его готовность к «откровению» бытия, о которых говорит немецкий философ М. Хайдеггер, ученик

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс, 1985. С. 231.*

Гуссерля. В своих работах[1] Хайдеггер показывает, что природа самораскрывается человеку и этому у него нет никакой методически «активной» альтернативы, поэтому исследователю остается единственное — быть «готовым» и ждать «откровения» природы. Например, работа Хайдеггера «О сущности истины»[2] сводится к «формуле», в которой как раз задействована категория открытости:

1) истина есть согласованность высказывания с вещью;

2) связь высказывания (содержащего представление) с вещью — это осуществление того отношения, которое дает толчок поведению; поведение имеет ту особенность, что оно, будучи открытым, держится открытости как таковой; таким образом, высказывание должно заимствовать свою правильность у открытости;

3) открытость поведения как внутренняя возможность для правильности имеет основу в свободе; таким образом, сущность истины есть свобода;

4) свобода раскрывается как допущение бытия сущего; допустить бытие — это значит принять участие в сущем; сущее в целом раскрывается как природа;

5) при установлении своих измерений человечество отворачивается от тайны (забытой сущности истины); сутолока, в которой человек удаляется от тайны в направлении к повседневному, а затем от одной обыденной вещи к другой — мимо тайны — это поиски; человек блуждает;

6) блуждание как обман, так или иначе, человека угнетает и он в силу этой угнетенности доходит до тайны, человек в экзистенции своего наличного бытия одновременно подвластен силе тайны и угнетенности заблуждения.

Далее мы воспользуемся следующей схемой праксеологического исследования, которая ориентирована на феноменологический метод:

1. Выработка смысла (пафоса, мотива) исследования.

2. Конституирование сущности исследуемого явления (в виде тезисов, понятий, формул и т.п.).

3. Работа с исследуемым объектом (с текстами статей, книг, докладов и т.п.).

4. Подготовка комментария (строго говоря, это самый объемный, но необязательный элемент схемы, призванный пояснить три предыдущих элемента и их согласованность).

Логика «документирования» (или публикации) исследования (здесь это логика нашей схемы), принятая для удобства изложения метода исследований, отлична от самого исследовательского (здесь — феноменологического) дискурса. Метод вовсе не предполагает, например, того, что конкретное понятие (зафиксированное во втором элементе схемы) возникло у исследователя именно в процессе работы с представленным в третьем элементе схемы объектом (текстом). Такую привязку вообще далеко не всегда можно сделать, но она и не принципиальна.

---

[1] *Хайдеггер М. Время и бытие. М.: Республика, 1993.*

[2] *Хайдеггер М. О сущности истины // Разговор на проселочной дороге. М.: ВШ. 1991.*

Мы предполагаем, что природа научного исследования и научного открытия являются общими для всех субъектов научных исследований. Поэтому создание научного метода как раз преследует цель по возможности адекватно отразить эти явления. Но философы и методологи науки пока далеки от достижения этого, поэтому сегодня каждый конкретный метод (дедуктивный, индуктивный, эмпирический и прочие) не столько отражает логику самого исследования (научный дискурс), сколько задает культурную форму его представления. Например, в построенной по дедуктивной схеме этике Спинозы все многочисленные теоремы не были же выведены через силлогизмы, по сути «комбинаторно» — через «комбинаторику» подобную теорию построить невозможно. Можно предположить, что каждая теорема явилась или результатом очередного посетившего ее автора «откровения природы» (в духе Хайдеггера), или уже наличествовала как некое положение в прежнем опыте Спинозы и поэтому была лишь «встроена» в теорию через построение для нее доказательства в заданной аксиоматике.

Пример праксеологического исследования явления «стремление человека к простоте, к бегству от сложности»

Далее следуем схеме феноменологического метода.

1) Смысл (пафос, мотив) исследования. Самым первым побудительным мотивом представляемых исследований в свое время (70-е годы) явилась невозможность автором осуществить свои профессиональные амбиции в области автоматизации управления. Для молодого специалиста было откровением обнаружить полное отчуждение практиков управления — начальников цехов, служб, мастеров участков, но, в первую очередь, руководителей предприятий — от автоматизации своей профессиональной деятельности. Не преодолевалось отчуждение даже попыткой внедрить на предприятии уникальные для того времени сетевые вычислительные средства, распределенные базы данных, удаленные терминальные станции и эффективные программы обработки и визуализации производственных, экономических, финансовых и других данных. Подходила к концу бесславная эпоха АСУ (автоматизированных систем управления), плачевный итог которой был прокомментирован ее же отцом-вдохновителем академиком В.М. Глушковым, заметившим в один из моментов: *«беспорядок автоматизировать нельзя!».* Несколько позже автор, уже в должности начальника подразделения одного из научных учреждений, как практик управления, прочувствовал на себе многие из трудностей и проблем управления. Дальнейшая профессиональная жизнь, связанная, в основном, уже с исследованиями в области управления, породила несколько новых мотивов работы, среди которых отмечу следующие.

1) *Управление в современных концепциях часто неадекватно возникающим перед его субъектом проблемам. Отсюда мотив к поиску альтернативных концепций управления.* Субъекты управления, слабо вооруженные профессионально, но вынуждаемые

в силу своего положения принимать решения, обычно следуют в них типовым образцам, во всем пытаются найти систему. Фактически это становится для субъектов управления способом избавления, отказа от проблем вместо их решения. Это порождает негативные последствия в виде обеднения, упрощения «целевых» (управляемых) общественных и экономических процессов — приходит стандартизация и унификация, съедающие «живую ткань» последних. Унификация жизни, ее «бедность» настолько не соответствуют продвижению наук к новым открытиям — техника и классическое естествознание давно уже в стороне от проблем человека и работают с ничтожным для него КПД, они почти ничего уже не дают человечеству, если, конечно, все еще иметь в виду полноценного человека, — что становится все более актуальным изменение акцентов в исследованиях на человеке, «человеческом».

2) *Пестрота «картины» в области управления. Отсюда мотив к поиску сущности, доминант управления, к уточнению его методологических оснований.* Теоретик американского управления Г. Кунц отметил[1]: *«Тревожит то* множество *подходов в управленческой теории, которое, являясь обескураживающим и губительным, приводит к некоему подобию борьбы в джунглях»*, Думается, в действительности число подходов в управлении вовсе не столь велико, как дает эта оценка. По крайней мере, их довольно мало по сравнению с любой естественнонаучной областью, например, физикой, медициной, биологией. Другое дело, управление не обладает достаточно отработанными предметом, методом и другими категориями, которые создавали бы устойчивый научный каркас — парадигму управления — и исключали бы эклектику даже при значительных глубине и разнообразии подходов. Ситуация в управлении сегодня во многом созвучна с положением в психологии, которое было зафиксировано к 70-х годах советским психологом А.Н. Леонтьевым[2]: *«Главное, что характеризует нынешнюю мировую психологию, — это гигантская пропасть между горами, монбланами ежедневно накапливаемых фактов в суперсовременных, оснащенных прекрасным оборудованием лабораториях*, *и жалким, нищенским состоянием теоретического, методологического фундамента нашей науки. Слова эти в полной мере относятся лишь к западной, прежде всего американской психологии, но и у нас далеко не так благополучно, как хотелось бы. Парадокс в том, что нужда в психологических исследованиях растет лавинообразно. Фирмы, заводы, государственный аппарат, армия — буквально все спешат обзавестись собственной психологической лабораторией. Число публикаций, естественно, увеличивается — в одних только Соединенных Штатах выходит около* сорок *периодических изданий, целиком посвященных психологической проблематике. Делается немало тонких, умных и полезных работ — и все это на фоне удивительной методологической беспечности. Острая, неотложная*

---

[1] *Мильнер Б.З. и др. Американский капитализм и у правленческие решения. М.: Наука, 1977. С. 18.*

[2] *Левитин К.Е. Личностью не рождаются. М.: Наука, 1990. С. 90.*

потребность сегодняшней психологии — найти теоретические ориентиры, без которых даже самые лучшие конкретные исследования неизбежно остаются близорукими, не связанными между собой, не ведущими к единой цели». Вот почему несмотря на то что «внутри» деятельности (предмета управления) нет ничего «философичного», более того, деятельность часто противопоставляется философствованию (Н. Бердяевым, например, в его этике), методологическая проработка оснований управленческой деятельности — ее смысла, предмета, метода и других понятий — сегодня чрезвычайно актуальна.

3) *Поиск научных оснований.* Отрицание О.С. Виханским и А.И. Наумовым существования менеджмента как науки справедливо, сегодня есть скорее некая инженерия управления, которая создает разнообразные средства и методы, но без опоры на научные основания. И такое положение в сложившихся концепциях управления нас не устраивает, более того, в нем мы как раз и видим источник многих трудностей практики управления. Таким образом, *поиск научных оснований управления составляет еще один мотив исследований.* Оптимистично глядя в будущее, мы рассматриваем науку как традиционное и одно из основных направлений движения вперед. Потеря, необретение или недостаточность научных оснований таких областей, как техника, экономика, политика, и некоторых других, с одновременной чудовищной экспансией их в общественной практике уже порождает массу проблем (достаточно посмотреть доклады Римского клуба, работы современных философов и социологов).

4) «Ориентация на человека», не противоречащая гуманным, нравственным принципам. Наверное, многими признается тот факт, что человечеством сегодня в должной мере не «используется» самый ценный «ресурс» — сам человек. Не как ресурс экономики, техники, политики — здесь он используется чрезвычайно интенсивно наравне и в ряду с другими ресурсами в виде специализированного работника, избирателя, потребителя товаров и т.п., а как полноценный, творческий, свободный, развивающийся человек, как личность. Причем, часто это происходит из-за искусственного сдерживания современными институтами самого личностного, «человеческого» в нас. Многие социальные и экономические институты совершенно не ориентированны на этот «ресурс», не знают, что с ним делать, как его «использовать» на благо самому человеку и всему обществу. Актуально это и для управления и, может быть, в наибольшей степени. Ориентация большинства концепций управления на ущербного работника (так называемый тип X по Макгрегору) начинает в конце концов этот тип и воспроизводить, даже и при наличии изначально идеального работника (типа Y). В этом одна из актуальных нравственных и социальных проблем управления. Проблема управления идеальным работником (типом Y) созвучна тому, что Ф.М. Достоевский писал[1] А.Н. Майкову об идее своего романа «Идиот»: «*Хочу изобразить вполне прекрасного человека.*

---

[1] *Достоевский Ф.М. Собрание сочинений в 15-ти тт. Ленинград: Наука, 1988. Т. 15. С. 336.*

Но труднее этого ничего не вижу». И сегодня мы можем по-новому оценить эти слова. Работы, ориентированные не только на профессионально эффективного человека, но на целостного, успешного в более полном, мировоззренческом смысле человека (конечно, также и в профессиональном отношении) актуальны и чрезвычайно сложны. *В этом еще один мотив наших работ.*

5) *Преодоление непрофессионального взгляда на управление.* Хотя сознательно и явно профессиональность управления отрицается редко, но убежденность в том, что управление — это лишь административное положение («Дайте мне власть — я знаю, что с ней делать!»), повсеместно распространена и на Западе, и в России. И сегодня, особенно в России, мы наблюдаем, как часто властью, положением руководители лишь обладают, но осуществить ее не могут. К сожалению, одним невежеством субъектов власти (управления) данное положение объяснить невозможно — велика доля ответственности за это положение и у научного сообщества. *Профессионализация управления — еще один мотив работы.*

Приведенный перечень в основном исчерпывает мотивацию наших исследований.

Автором, безусловно, признаются уже используемые в практике подходы к управлению. Все наработанное и используемое человечеством позитивно — *«реальность и совершенство — одно и то же»* (Спиноза). Ничто осуществившееся не должно отрицаться, поэтому мы видим свою задачу и в том, чтобы понять, дополнить, обогатить картину мира, преодолевая антагонизмы и истину в последней инстанции. Критику, включаемую в свою работу, мы направляем на более акцентированную проблематизацию исследований, который еще не обладают собственной нишей в общем спектре ведущихся исследований управления.

2) Конституирование сущности. В исследуемом явлении — *стремление человека к простоте, бегству от сложности* — мы обнаруживаем в человеческой деятельности свойства, которые фиксируем в следующем тезисе:

1. *Человек вводит и руководствуется в своей деятельности индивидуальными мерами и нормами.*

2. Человек абстрагирует (упрощает) свои представления об окружающем его мире.

Определения.

Задание ***меры*** на множестве объектов есть установление некоторой количественной характеристики его элементам (объектам).

Норма — образец, используемый для осуществления повторного действия.

Абстракция (от лат. abstractio — отвлечение) — выделение существенных свойств явления и отвлечение от других, частных, второстепенных его свойств. Наибольшее распространение получили такие типы абстракции, как *формализация* (или *рационализация* — выделение в качестве предмета понятийно-рациональной стороны явления) и идеализа*ция* (замещение реального эмпирического явления некоторой схемой). Также одной из форм абстракции можно считать *метафору* — перенесение свойства одного предмета на

адекватное свойство другого предмета, в котором оно доминирует. Этим достигается необходимое «очищение», выделение рассматриваемого свойства.

Пространство деятельности — это n-мерное векторное пространство, координаты (элементы векторов) которого представляют количественные свойства деятельности.

Замечание. Возможно абстрагирование понимать и более общо — до включения в него понятий меры и нормы. Но это не принципиально, т.к. дальнейшая типология приведет в любом случае к одному и тому же результату.

3)Объект исследования.

- *Бердяев Н.А.* «О назначении человека».
- *Буркхардт Г.* «Непонятная чувственность».
- *Зеньковский В.В.* «Основы христианской философии».
- *Касавин И.Т.* «Деятельность и рациональность».
- *Марсель Г.* «Метафизический дневник».
- *Ортега-и-Гассет Х.* «К вопросу о технике».
- *Пастернак Б.Л.* «Об искусстве».
- *Полани М.* «Личностное знание. На пути к посткритической философии».
- Хайдеггер М. «Время и бытие».

Строго говоря, актуальные, то есть помимо чисто иллюстративных выборки из текстов (цитаты) следует также включать в данный пункт (в исследуемый объект), однако, цитаты вынесены для удобства дальнейшего пояснения в комментарий к выполненному феноменологическому анализу.

4) Комментарий. Г. Буркхардт[1]: *«Человек стремится к стабилизации. Это следует из трудного положения человека, его потребности в защите перед лицом слишком открытого мира, его страха перед смертью. Он нуждается в порядке, потому что ему постоянно угрожает хаос. «Запрограммированная» жизнь животного этого не ведает. Человек имеет столько возможностей, что ему угрожает опасность потерять себя, его горизонты так широки, что ему самому приходится себя ограничивать. … Нет сомнения, что консервативные формы жизни способны дать человеку более прочную основу, чем эпохи перемен. Даже при жестких иерархических порядках спокойствие и уверенность могут создать для людей хотя и узко ограниченное, но надежное пространство жизни».* Швейцарский культуролог говорит о стремлении человека к стабилизации, к порядку, то есть к привычному, повторяющемуся — нормированному. Это стремление вступает в противоречие с другим человеческим стремлением — к свободе. И чтобы разрешить конфликт (но в пользу первого стремления), человек сознательно идет на принятие для себя каких-то ограничений. Можно, однако, говорить о возможности иной ситуации, когда данный конфликт человек стремится разрешить в пользу свободы. В этом случае он сознательно идет на отказ от гарантий на спокойствие и удобства. Как сознательное принятие

[1] *Буркхардт Г. Непонятная чувственность // Это человек. Антология, сборник статей. М.: ВШ. 1995. С. 154.*

ограничений, так и сознательный отказ от удобств являют собой волевые действия человека, которые принципиально отличны от его стремления к простоте и стремления к свободе — природного в человеке.

По выражению Пушкина («Евгений Онегин»):

Привычка небом нам дана
Замена счастия она!

Привычка — «техника» повторных действий — есть момент размеренности и нормированности деятельности человека. Привычка, однако, как правило, является результатом культурного процесса — научения, образования, иногда принуждения, поэтому привычка не «живет в нашей деятельности как природное — она сама достигается посредством деятельности (т.е. все же «небом она нам не дана»). Но Пушкин далее пишет — «замена счастия она», а это уже указывает на момент природного («счастье») в человеке — на его стремление, готовность следовать привычке, и здесь это именно стремление к простоте, выраженное в нормировании человеком своей деятельности.

Важно подчеркнуть, что мера и норма локализуются деятельностью конкретного индивидуума. То есть с праксеологической точки зрения даже такая норма, как закон, указывает лишь на важность наличия его у конкретного человека и на следование им этому закону (его признание закона) наравне со своими собственными, индивидуальными мерами и нормами, будьте принципы, правила или некоторый иной порядок деятельности, все это — «законы для себя». Протагоровское *«человек* ест *мера всех вещей»* — это как раз «лозунг» праксеолога. Однако, в праксеологии он интерпретируется несколько уже: «**конкретный** человек есть мера **всех** своих вещей».

Х. Ортега-и-Гассет[1]: *«Там, где нет норм, нет и культуры».* Этот тезис может быть, в большей степени следует относить к индивидуальной деятельности человека, нежели к общественным, групповым процессам. Общественные нормы конкретным человеком лишь принимаются (либо не принимаются), но не устанавливаются (имеется в виду сознательно, понятно, что великие индивидуальные творческие, культурные достижения становятся в конце концов и общественными нормами).

Н.А. Бердяев пытался перенести понятие нормы из социальной этики («законнической этики» в его терминологии) в мир индивидуального[2]: *«Речь тут не о личности вообще, а о ценности конкретной и неповторимой личности, о ценности индивидуального. Это и есть прежде всего преодоление законнической этики».* И далее[3]: *«Нормативизм законнической этики применим лишь к очень грубым элементарным случаям — не нужно развратничать, убивать, красть, лгать, — но совсем неприменим к более глубоким и тонким случаям, требующим*

---

[1] *Ортега-и-Гассет Х. К вопросу о технике //Вопросы философии. №10. 1994. С. 144.*
[2] *Бердяев Н. О назначении человека. М.: Республика, 1998. С. 64.*
[3] *Там же. С. 97.*

индивидуально-творческого разрешения.... Настоящая проблема этики связана с той индивидуальной сложностью жизни, которая порождена столкновением ценностей высшего порядка и обнаруживает трагическое в жизни. Между тем как этика преимущественнопонималась как учение о том, что не следует красть платков из карманов».

Нормирование столь глобально, что, с одной стороны, вполне обоснованно считается, что вся система наук несет именно *нормативную функцию* по отношению к природе и человеку — претендуя в своих рамках пусть и не на «высшее» (хотя именно такую мировоззренческую позицию пытаются провести в позитивизме и сциентизме), но и никак не меньше, как на раскрепощение человека от гнета заблуждений и темноты. Человек именно нормированием своей деятельности во многом снимает «заботы дня», освобождая себя для этого «высшего». Нормированием пронизана вся наша повседневная жизнь — «примерно одна ложка на литр», «около часа пешком», «километра через полтора» и т.п. Причем, эти обыденные *час, литр, километр* почти никогда не есть математически строгие час, *литр, километр,* более того, в индивидуальном «чувственном» ощущении они вообще представляются каждому человеку по-своему, и именно этими индивидуальными «часом», «литром», «километром» человек и пользуется. И ценность этих нормативов как раз не столько в достигаемой точности, приближенности меры к *всеобщему эталону* (что, конечно, важно для коммуникации), сколько в том, что они дают самому человеку механизм, логику нормирования его собственных действий — во времени, в пространстве, в ценностных характеристиках. М. Полани[1]: *«Мастер сам устанавливает для себя стандарты и сам себя судит в соответствии с ними; знаток оценивает обширные целостности, ориентируясь на им же установленные стандарты их совершенства».* И далее[2]: *«Можно сказать, что адаптация наших органов чувств, побудительная сила наших потребностей и страхов, способность к передвижению, сохранению равновесия и вертикального положения, равно как и процессы научения, развиваемые неартикулированным интеллектом на их основе, являются таковыми и приводят к тем результатам, к которым они приводят, благодаря своеобразному самоконтролю, ориентированному на стандарты, которые они сами себе задают».* То есть стандарты (что есть опять же, нормы) заданы, «продиктованы» человеку его природой.

М. Хайдеггер подчеркивает[3], что тезис Планка: *«Действительно лишь то, что поддается измерению»* верен именно потому, что в нем высказано нечто принадлежащее существу всей современной науки, а не только естествознанию, что понятие *исчисления* следует интерпретировать не узком смысле числовых операций, но в широком сущностном смысле — *«Исчислять значит брать что-либо в расчет, принимать во внимание, ожидать*

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс, 1985. С. 102.*
[2] *Там же. С. 147.*
[3] *Хайдеггер М. Время и бытие. М.: Республика, 1993. С. 246.*

определенный результат и т.д., в этом плане всякое опредмечивание действительного есть исчисление» (М. Хайдеггер).

Русский философ В.Д. Кудрявцев указал на онтологический смыс нормы для человека. У философа В.В. Зеньковского встречаем об этом[1]: *«В.Д. Кудрявцев впервые ясно и точно сформулировал положение о том, что надо разуметь под «истиной». Истина о всякой вещи, говорит Кудрявцев, есть не только истина о том, что есть, но и о том, чем должна быть данная вещь. Мы это ясно понимаем, когда речь идет например, о здоровье человека: истина о здоровье основана на соотношение фактического состояния человека и того «нормального»* состояния, *которое может быть и должно было бы быть у него. Категория болезни есть вообще более широкая категория, чем это принято думать, — она относится ко всему бытию, ко всему в бытии. ...Категория «болезни» внутренне связана с выяснением взаимоотношения* «факта» *и «нормы» в бытии».* Очень созвучно по духу указание М. Полани на пророческую силу рациональности[2]: *«Можно утверждать, что вообще всякая теория, которую мы провозглашаем безусловно рациональной, тем самым наделяется пророческой силой. Мы принимаем ее в надежде, что благодаря этому нам удастся войти в соприкосновение с реальностью».*

Пророческой силой обладает не только теория, но и любая форма рациональности, причем не только для ее автора, который естественно и обоснованно в нее верит, но и для тех, кто ее принимает. И здесь возникает опасность для лиц, пытающихся не создавать, а воспроизводить (раньше мы уже говорили о «магии числа»).

Математик Д. Гильберт утверждал*: «Мы можем свободно образовывать идеальные продукты, подчиняясь только одному основному ограничению — не впадать в противоречия».* Отсюда можно предположить, что абстрагирование есть глобальное явление, но, например, философ И.Т. Касавин идет еще дальше[3]: *«Постепенно выясняется, что рациональность не задается и не ограничивается сферой сознания, но является характеристикой человеческой деятельности как таковой».* И это уже в точности соответствует нашему взгляду на стремление человека к рациональности как на природное явление.

Формализация, как и нормирование, широко распространена в нашей жизни — начиная со всякого рода обыденного порядка (распорядок дня, расписание занятий, программа работ, семейный уклад и т.п.) и кончая традиционным ритуалом (обряды рождения, похорон, бракосочетания, разнообразных праздников и другое).

Если задание меры открывает в деятельности возможность исчисления на отдельных множествах ее элементов, то формализация открывает возможность установления отношений и

---

[1] *Зеньковский В.В. Основы христианской философии. Т. 1. М.: Канон, 1999. С. 36.*

[2] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс, 1985. С. 97.*

[3] *Касавин И.Т. Деятельность и рациональность // Деятельность: теории, методологии, проблемы, сб. статей. М.: Политиздат, 1990. С. 37.*

функциональных зависимостей между понятиями (множествами) деятельности, что в совокупности существенно обогащает характер деятельности и возможности ее субъекта.

Имманентность абстрактности человека мы обнаруживаем и в метаморфозе. Природу метафоризма Б. Пастернак, например, понимал[1] как естественное следствие *«недолговечности человека и надолго задуманной огромности его задач»,* в силу этого несоответствия человек «*вынужден смотреть на вещи по орлиному зорко и объясняться мгновенными и сразу понятными озарениями... Метафоризм — это стенография большой личности, скоропись ее духа».* Он так писал об импрессионистах: *«При ненасытной жажде написать по целой вселенной, которая их обуревала, у них не было времени писать по-другому. Импрессионизм извечно присущ искусству. Это выражение духовного богатства человека, изливающегося через край его обреченности».* Понятно, что преодоление подобной «обреченности» (от природы!) актуально для каждой личности.

Осуществлять реальность посредством абстрактности — в этом один из сущностных моментов человеческой деятельности. В этом притягательность осуществления реальной жизни — «непосредственное» ее осуществление примитивно. От страха никто не убегает в идеал, абстракцию — как обвиняет в этом философов Ф. Ницше и что составляет один из пафосов его работ. Не страшно «поддаться» идеалу, наоборот, убегают от конкретного — одновременно примитивного и хаотично сложного (мы ссылались на тезис М. Лазарева: *«Жизнь сложна, потому что конкретна!»).*

Об одном «побочном» явлении. Формализованность, порядок и подобные качества при их отнесении к деятельности **в целом** и противопоставлении обычно хаосу именно в этом случае его предполагают. Н. Бердяев: *«При поиске ясных, однозначных причин и закономерностей исчезает сложность и многообразие бытия».* Феномен человеческой деятельности не может быть исчерпан никаким частным своим явлением, в том числе абстрагированием, которое всегда есть упрощение, неминуемо сопровождающееся «потерями». Действует так называемый закон Гресхама: *«Количественный анализ всегда убивает качественный».* Таким образом, и нормирование, и абстрагирование есть частные явления, которые нельзя относить к деятельности человека в целом. Всегда за рамками научных понятий (за рамками нашего «пространства деятельности», например) остаются исключительно важные иррациональный и трансцендентный компоненты деятельности. Примечательно, например что Спиноза, даже будучи последовательным сторонником строгого дедуктивного метода, в своей этике интуицию ставит выше логических, рациональных схем, его теорема (№ 25 в части V) гласит: *«Высшее стремление души и высшая ее добродетель состоит в познании вещей по третьем роду».* А третий род познания у него — познание через интуицию, познание второго рода — рассудочное.

---

[1] *Пастернак Б. Там же. С.176.*

Абстрактные понятия, введенные субъектом в свою работу, становятся опорными в его деятельности. Их постоянство, противоположное непрерывной изменчивости конкретной реальности, во многом содействует преодолению субъектом сложности своей практики. Но такое положение касается именно явлений человеческой деятельности, но не духовной сферы человека. Если же пытаться анализировать ситуацию в «духовном» плане, то незыблемость даже абстрактных понятий становится сомнительной. Г. Марсель[1]: «Не *вызывает ли беспокойство даже сам термин «абстракция», которым я должен пользоваться? Как оправдать тот диктат, которому я стараюсь подчинить свои будущие поступки от имени некоторого состояния? Откуда исходит эта власть, и что, следовательно, ею руководит? Не прибегаю ли я к упрощению, отделяя от моего настоящего некий субъект*, *который претендует подняться над ним в интеллектуальном измерении, совершенно несовпадающем с ним по продолжительности и заполненном понятийными конструкциями? Если заглянуть глубже: не само ли это настоящее через посредника приписывает себе нечто вроде вечности? Но тогда фальшь заложена в самой сердцевине моей жизни».*

Указания на определенные ограничения на сферу действия рассматриваемых нами явлений абстрагирования и нормирования субъектом деятельности мы находим и в работе Г. Буркхардта[2]: *«Западная слепота» мешает социологам видеть, что за общественными порядками, которые люди конструируют для себя — должны конструировать, поскольку их положение в мире иное, чем у животных (то есть отчасти внеприродное*), *— что за этими порядками везде действуют иные, непринужденные связи. Лишь осознав это, человек начинает понимать, что окончательных конструкций не может быть, что нужны лишь вспомогательные конструкции, обеспечивающие необходимое равновесие. Без потребности в стабилизации, несмотря на связанную с этим ложь, нет человеческого бытия. Однако на Западе эта потребность развивается так односторонне, что люди почти забыли, что они устроены совсем не так, как* это *представлено во многих учебниках и науках. Бытие всех нас, возможно, гораздо более бесцельно; но, может быть, в тоже время гораздо более полно смысла, чем нам говорят, могут сказать и хотят сказать».*

Отмеченные ограничения задают границы деятельности как предмета праксеологических исследований с другими областями — этикой, философией, психологией, социологией.

Инженерия рефлексивного управления

Проектирование (инженерия) выступает между практикой и наукой в качестве своеобразного транслятора, точнее даже

---

[1] *Марсель Г. Метафизический дневник // Быть и иметь. Сб. статей. Новочеркасск: Сагуна, 1994. С. 44.*

[2] *Буркхардт Г. Непонятная чувственность // Это человек. Антология. Сборник статей. М.: ВШ, 1995. С. 155.*

интерпретатора с языка одной (практики) на язык другой (науки). Толкование инженерии как преобразования естественного (научного) в искусственное (практическое) было дано П.И. Балабановым[1]. И практика, и наука пребывают и мире собственных, оригинальных понятий, и будучи самодостаточными областями деятельности для своих субъектов они по самой сути не могут быть увязаны друг с другом непосредственно. И.Т. Касавин[2] отмечает: *«целесообразностью деятельности не гарантируется её рациональность, как не гарантируется и соответствие цели и средств друг к другу».* Эту функцию соответствия, гарантии рациональности и выполняет инженерия — зависимая вспомогательная область деятельности. С позиции практики инженерия дает, таким образом, адекватные средства и методы (инструменты) для осуществления практических действий.

На свойстве адекватности — точного соответствия — *артефакта* (инженерного средства) практическому действию следует остановиться несколько подробнее, поскольку оно не очевидно. Обратимся к рис.3.

Созданию артефакта должно предшествовать выявление в практическом действии тех явлений (физических и праксеологических), которые будут определять его «природную основу». Такая основа всегда в действии субъекта практики присутствует. Именно это дает возможность приписать данному действию параметры, которые будут иметь некоторые количественные значения. В свою очередь артефакт, построенный на тех же научных основаниях, будет обладать теми же количественными параметрами. И теперь можно определить адекватность артефакта практическому действию как соответствие значениям «рабочих» параметров первого значений «целевых» параметров второго.

---

[1]*Балабанов П.И. Методологические проблемы проектировочной деятельности. Новосибирск: Наука, 1990.*

[2] *Касавин И.Т. Деятельность и рациональность//Деятельность: теории, методологии, проблемы. Сб. статей. М.: Политиздат, 1990. С. 44.*

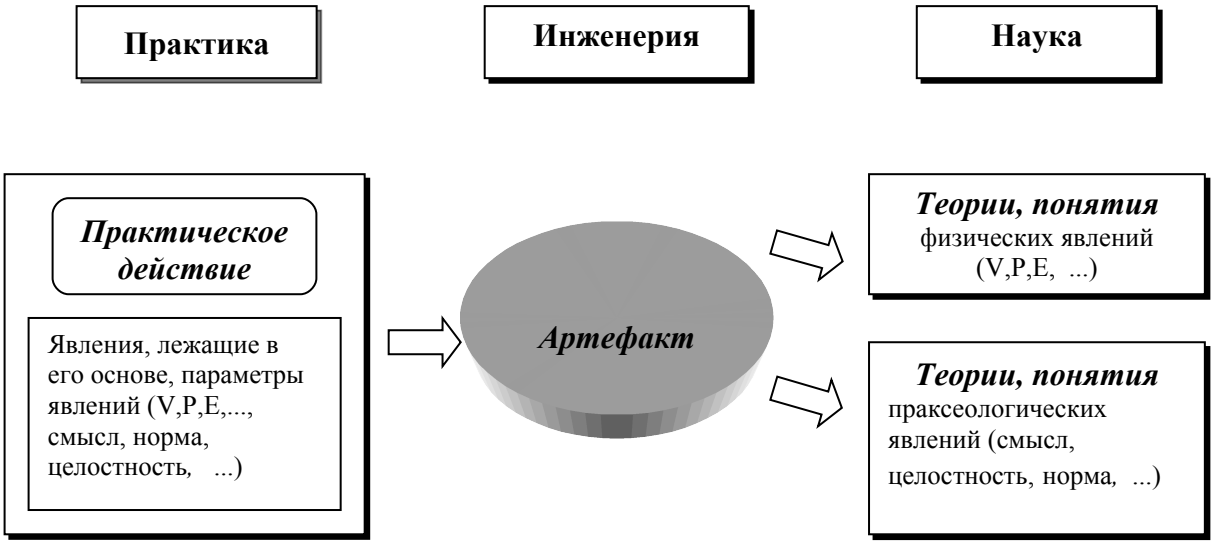


Рис. *3. Место артефакта между практикой и наукой*

Таким образом, именно опора инженерии на науку обеспечивает надежность, результативность, эффективность, экологичность и гуманность создаваемых ею средств (последнее достигается вследствие того, что среди «опорных» наук есть не только науки о физической природе, но и науки о человеке).

Методологически мы отходим от традиции приписывать понятие действия техническому средству[1] и оставляем артефакту лишь инструментальую функцию «продолжения руки» субъекта. Действие приписывается исключительно субъекту, даже если оно «выглядит» в этом случае как примитивное нажатие кнопки, за которым начинается движение сотен и тысяч сложнейших энергетических, электронных и прочих механизмов. Наше требование не пустая формальность. К настоящему времени развитие инженерных и прежде всего технических областей достигло таких масштабов, что это привело к изменению взгляда на методологическую роль инженерии — ее субъекты считают инженерию самодостаточной и не связанной указанными выше научными и методологическими ограничениями. Действует принцип: «Все *возможное должно быть осуществлено»* и идет массовое создание «оригинальных» искусственных объектов (артефактов), которые вовсе не обусловлены какой-либо востребованностью практики и под которые подстраивается уже сама человеческая практика. Более всего настораживает то, что снимается опора инженерии на науку —особенно на науку о человеке, которая, по мнению апологетов техники, вместе со всегда «отсталой» практикой сдерживает стремительное развитие инженерии. Данная ситуация порождает множество проблем, которые, однако, в данной работе нами не рассматриваются.

Одна из принципиальных характеристик субъекта в любой деятельности, в управлении особенно — его способность к действию, непопадание в «тупиковую» ситуацию. Во многом данная характеристика определяется качеством (мощностью,

[1] *Дитрих Я. Проектирование и конструирование. Системный подход. М.: Мир, 1981. С. 37.*

разнообразием, адекватностью, полнотой) инструментальной (операциональной) вооруженности субъекта деятельности. Операциональность управления — наличие образцов действия — упрощает выход субъекта из «тупиковых» ситуаций. Обращаясь, как это часто бывает в трудных ситуациях, к методу проб и ошибок, субъекту в этом случае есть что пробовать (!). А у творческого человека угроза «тупика» присутствует постоянно, поскольку ему приходится создавать «из ничего», многие его действия не обусловлены внешними причинами. Деятельность первого лица творческая, поэтому при отсутствии инструмента (операции) — ему как бы некуда смотреть, нечего анализировать, не на чем опробовать свои решения и т.д. Руководитель оказывается в сложнейшей ситуации. Ни одна профессиональная область не должна оставлять своего субъекта невооруженным, с одними лишь проблемами. Этого невозможно избежать полностью, но такие моменты следует минимизировать, что определит в итоге и эффективность профессиональной деятельности.

Для инженерии управления актуально дать практике средства, которые позволят перевести деятельность субъекта управления, непрерывна протекающую в сложнейшем контексте смыслоопределения и целеполагания, от усилий невооруженного интеллектуального (и эмоционального) воображения в конкретные и относительно простые действия специальной управленческой технологии. Руководитель должен иметь возможност «продлить», «расширить» себя, свои возможности через инструментальную вооруженность. М. Полани[1]: *«Осознание инструментов мы можем рассматривать по аналогии с осознанием частей тела. То, как мы используем молоток, наглядно демонстрирует сдвиг фокуса сознания на точки соприкосновения с объектами, которые мы рассматриваем как внешние. Но сам инструмент в этом случае не является внешним объектом, он всегда «по эту сторону», выступает как часть нас самих, часть оперирующей личности. Мы сливаемся с инструментом, экзистенциально существуем в нем».*

Понятно, что в управлении инструментальные средства деятельности преимущественно имеют символический характер — обычно это некий профессиональный язык. В рефлексивном управлении такими символами обозначаются те абстрактные понятия, в которых субъект управления выстраивает собственную деятельность. Важной особенностью рефлексивного управления оказывается возможность формализации и унификации его понятий, что позволяет перенести работу в информационную среду — в компьютер. М. Полани[2]: *«Язык может содействовать мысли только в той мере, в какой его символы могут воспроизводиться, храниться, перемещаться, перестраиваться легче, чем вещи, которые они означают. В этом «закон оперирования».* Вот эта операциональность и достигается субъектом при рефлексивном управлении.

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс: 1985. С. 94.*

[2] *Там же. С. 120.*

Инструментальные действия (которые всегда рациональны) никогда не могут полностью заменить те усилия интеллектуального воображения, которые составляли исходную проблему. Остается неформализованная часть деятельности, которая осуществляется субъектом с опорой на интуицию. Минимизация этого компонента деятельности, а также увязывание, согласовывание возникающих в работе субъекта двух модальностей — важнейшие задачи проектирования. М. Полани[1]: *«Усиление наших интеллектуальных способностей с помощью удобно выбранной символики убедительно показывают, что простое манипулирование символами само по себе никакой новой информации не дает. Оно эффективно лишь постольку, поскольку содействует реализации неартикулированных мыслительных способностей. ...Способ, которым математик разрабатывает свой путь к открытию, переходя упований на интуицию, к вычислениям и обратно, но никогда не отказываясь ни от одного из этих двух средств, представляет в миниатюре весь спектр операций, посредством которых артикуляция дисциплинирует и расширяет возможности человеческого мышления. Это чередование интуиции и вычисления ассиметрично, ибо формальный шаг может быть узаконен только благодаря нашему молчаливому его подтверждению. Сверх того, символический формализм сам по себе есть лишь воплощение предшествующих ему неформализованных способностей, это искусно созданное нашим неартикулированным «я» орудие для ориентации во внешнем мире».*

Методика построения деятельности руководителя в концепции рефлексивного управления

Методика — способ построения деятельности на основе принципов некоторой теории или науки (в нашем случае — праксеологии). Разработку методики построения деятельности руководителя мы относим к инженерной (проектной) области управления. Поскольку проработанность методики соответствует зрелости «базовой» науки, то в данном случае мы претендуем на завершенность представляемой методики — в силу недостаточной проработанности научных проблем праксеологии, но схема методики (основные понятия и структура) является достаточно проработанной для демонстрации важнейших проектных решений.

Методика тесно увязана с созданием адекватного ей специфического инженерного средства (артефакта) осуществления управленческой деятельности. Такой артефакт мы называем *концептуальным предприятием* (КП). Термином «концептуальное» подчеркивается абстрактность реализуемой на данном средстве деятельности, а термином «предприятие» показывается ожидаемая аналогия его структуры со структурой традиционного предприятия. Ранее мы подчеркивали, что инженерное средство не может быть однозначным, поэтому и в нашем случае начальному выбору характера инженерного средства по типу предприятия возможны

---

[1] *Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. М.: Прогресс: 1985. С. 123, 192.*

альтернативы. Так, вместо «предприятия» в качестве средства осуществления субъектом управления своей деятельности можно было бы использовать объект типа «вычислительная машина». Наш выбор отчасти понятен, но мы не думаем, что он чем-то принципиально лучше указанной альтернативы. Таким образом, далее одновременно с разворачиванием методики будет осуществляться построение концептуального предприятия — средства осуществления субъектом управления своей деятельности.

В разработке методики построения деятельности руководителя в концепции рефлексивного управления были использованы результаты праксеологического исследования следующих явлений: стремление человека к смыслу, к простоте, к развитию, к целостности, к нравственности, к обладанию, к мотивации, а также рефлексия. Методика имеет следующую структуру (см. также рис. 4):

1) Смысловое разворачивание деятельности руководителя (смысловой компонент).

[1] Личная неудовлетворенность — необходимое исходное условие построения и совершенствования деятельности руководителя.

[2] Обнаружение субъектом самого себя в снятии неудовлетворенности.

[3] Постижение смысла деятельности.

[4] Построение пространства деятельности.

[5] Постановка целей и описание действий по их достижению.

[6] Навигация по целям.

2) Построение функциональной структуры деятельности (исполнительский компонент).

[1] Классификация операций.

[2] Унификация описания операций и функциональных боков.

[3] Построение структуры КП.

3) Разработка технологии достижения целей (технологический компонент).

4) Рефлексия над деятельностью (рефлексивный компонент).

[1] Фиксация состояния деятельности.

[2] Навигация по деятельности.

[3] Рефлексия над деятельностью.

[4] Развитие деятельности.

Рассмотрим содержание методики несколько подробнее.

1) Смысловое разворачивание деятельности руководителя (смысловой компонент)

В данном направлении (компоненте КП) осуществляется смысловая и содержательная разработка деятельности. Мотивы, идеи по совершенствованию смысла и содержания деятельности могут возникать в самых разных контекстах (компонентах) работы, но в рациональной форме — в понятиях и процедурах — они реализуются исключительно в данном компоненте.

Личная неудовлетворенность — необходимое исходное условие разворначивания деятельности руководителя. Поскольку мы выносим за скобки все, что относится к появлению у субъекта ценностных установок, и оставляем в рамках построения

деятельности лишь артикулированные (выраженные в понятиях) моменты, то на данном шаге это будет просто фиксация в некотором виде *неудовлетворенности* субъекта. Никакого ограничения на источник, содержание и форму фиксации неудовлетворенности нет (по форме это может быть обычный текст). Понятие неудовлеворенности не следует рассматривать как негативное, наоборот, оно фиксирует нормальное — «критическое к себе» — состояние человека. Неудовлетворенность не должна быть глобальной и постоянной в челевеке, она должна им преодолеваться, но как исходный этап всякой значащей деятельности она обязательно возникает. Дж. Локк[1]: «Философские *проблемы нового времени скорее вырастают из неудовлетворенности, неудобства, нежели из удивления».* И не только философские.

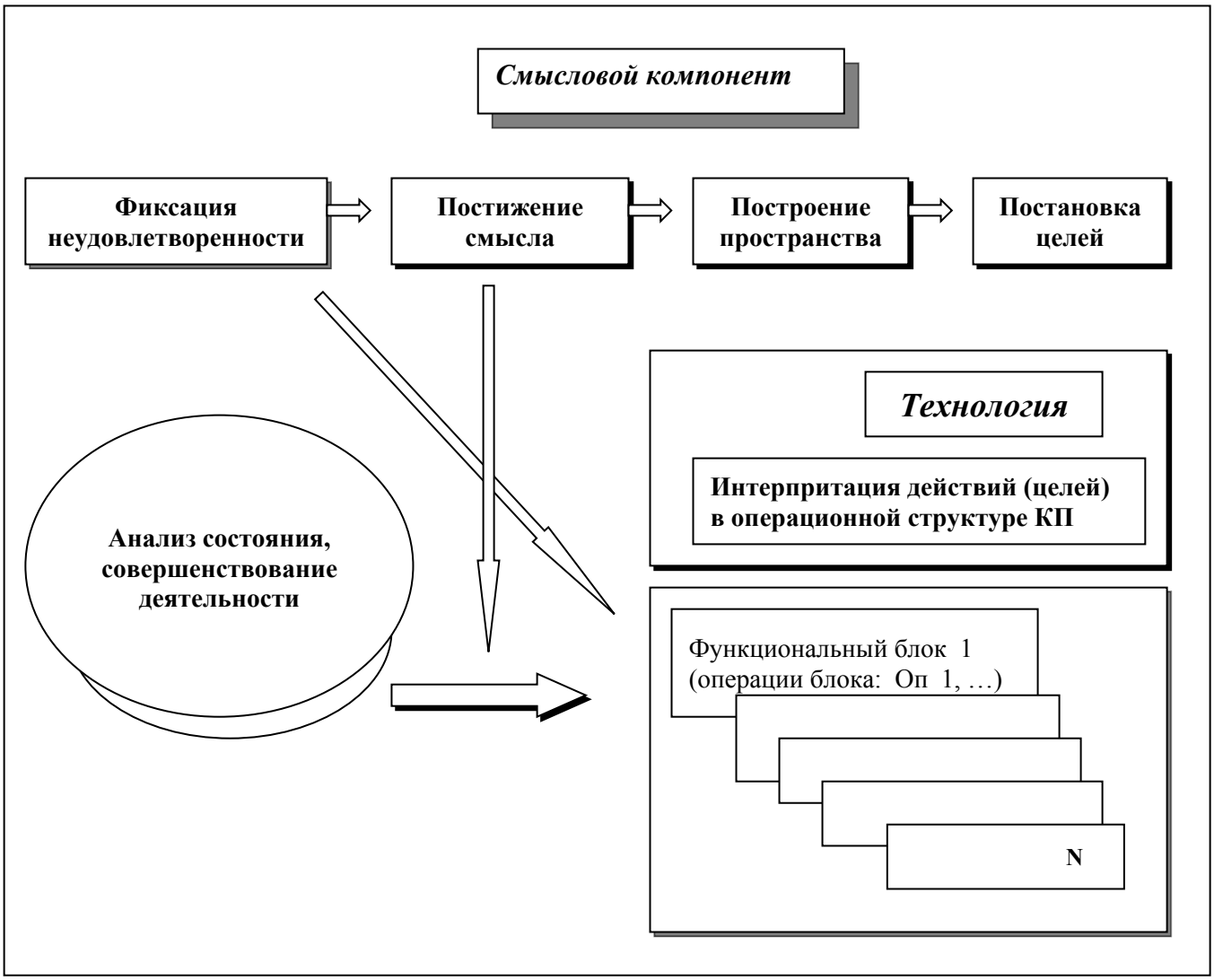


Рис. 4. Структура деятельности руководителя по разработке концептуального предприятия

Обнаружение субъектом самого себя в проблеме снятия неудовлетворенности. Один из тяжелейших моментов в построении деятельности, как и во многих других областях, —

[1] *ВФ. № 10, 93. С. 70.*

преодолеть «трение покоя» — оно работает не только в физике. В этом моменте наиболее часто встречавшимся заблуждением является обращение «взора» субъекта управления на свое окружение (поиск инвестора, консультанта, специалиста и т.п.). Здесь следует учесть, с одной стороны, то, что альтернативность такого выбора обычно очень велика, поскольку выбор связан с потенциально огромным множеством разного рода специалистов, экспертов и предлагаемых ими средств и услуг. То есть такой выбор достаточно сложен, поэтому *сам становится проблемой.* С другой стороны, после сделанного руководителем выбора часто оказывается, что задействованные эксперты и средства не дают адекватного *решения проблемы* (снятия неудовлетворенности). И такая ситуация закономерна, поскольку при движении в данном направлении субъектом сделан принципиально неверный первый шаг. Следуя методике рефлексивного управления, решение любой проблемы (снятие неудовлетворенности) человек должен начинать *с обращения к собственной деятельности,* к самому себе — решение либо находится человеком прежде всего в изменении им своей собственно деятельности, либо правильное решение не находится вовсе. Субъектом осуществляется своего рода выход «вне себя» для того, чтобы проанализировать собственную деятельность. Дальнейшие шаги методики данную рефлексию (подобный выход) и будут осуществлять.

Постижение смысла деятельности. Неудовлетворенность ничем в содержательном отношении не ограничена, но также не является обычно и профессиональным понятием. Типичными примерами неудовлетворенности
можно считать: плохое *материальное положение, отсутствие персктивы в работе, невозможность творческой реализации, длительную депрессию* и подобные. Поэтому необходимо «перебросить мостик» в ту профессиональную область (деятельность), которая данную неудовлетворенность должна снять. Подобный переход не может быть формальным и осуществляется в значительной степени на основе *опыта, интуиции* субъекта управления.

Тем фундаментальным профессиональным понятием, которое определяет разумность и устойчивость деятельности субъекта в любых, даже в трудных и неустойчивых ситуациях, является его *смысл деятельности.* Эго именно та опорная точка субъекта управления, которая должна позволить ему «переворачивать миры». Смысл деятельности становится также и психологической опорой субъекта управления.

Наличие смысла деятельности у руководителя имеет важное значение и для подчиненных — как предмет их веры в его профессиональную состоятельность. Без такой веры в руководителя подчиненные никогда не будут чувствовать себя профессионально уверенно и комфортно. Естественно поэтому, что смысл деятельности не может быть мелким, меркантильным, сиюминутным, но он всегда гуманен, нравственен, перспективен.

Смысл деятельности человека, как правило, «больше» той неудовлетвореності, которая им снимается. Если руководитель не находит опору в смыле своей деятельности или его вообще нет, то это часто и является главной причиной возникновения у него трудностей.

Понятие смысла деятельности в рефлексивном управлении имеет следующие основные характеристики (которые есть результат праксеологического исследования):

- смысл деятельности *бесконечен,* то есть его должно «хватить на всю жизнь»; очень часто человек в качестве смысла деятельности берет только ограниченные — по времени достижения — проблему или даже задачу и, естественно, не может ответить на логичный в этом случае вопрос *«А что дальше?»* и тем самым не показывает свою перспективу;
- с бесконечностью тесно связано такое качество смысла деятельности (ни, как его *величие* (масштабность), именно величие смысла деятельности объясняет готовность человека к жертвенности во имя своей идеи; больше никакие логика, убеждения или призывы не в состоянии дать соизмеримый по влиянию на профессиональное поведение человека эффект;
- смысл предполагает в деятельности: *развитие, кумулятивность* (эволюционность развития), *нерепродуцируемость* (невоспроизводимость своей деятельностью смысла деятельности другого лица);
- смысл деятельности глубоко *личностен,* то есть не может быть отчужден; он относится к собственной деятельности субъекта управления, а не к деятельности его подчиненных, например, или других, «третьих», лиц; часто считается, что смысл человека «в служении людям», и как следствие такого суждения — из поиска смысла деятельности полностью выключается рефлексия (то есть сам человек);
- с другой стороны, смысл деятельности человека должен быть с*оциализирован* — должен удовлетворять вполне определенной социальной — других людей — потребности;
- смысл деятельности должен обладать *трансцендентностью,* то есть отчасти быть потаенным, лишь интуитивно постигаемым; отсюда возможность потенциально бесконечного развития деятельности; не допускается, однако, полная трансцендентность смысла;
- с трансцендентностью смысла деятельности связан также момент веры человека; с выстраданным постижением своего смысла у человек непременно укрепляется вера в свою профессиональную «судьбу», в «добродетельность» своего пути;
- смысл деятельности должен иметь и *объективированное выражание* (чаще всего это его вербальное — текстовое описание); естественно, объективированное описание не может быть полным, исчерпывающим, но лишь взаимодополняющимся с его трансцендентным компонентом;
- смысл деятельности у конкретного человека должен быть *единственным;* это трудно достижимое на практике качество,

невыполнение которого приводит к потере профессиональной целостности;

• допустимо *заимствование* человеком смысла деятельности, и именно потому, что заимствование все равно будет лишь «внешним» — взаимствованием объективированной части, в трансцендентном заимствование невозможно, то есть необязательна оригинальности формального выражения смысла — он и в этом случае остается уникальной сутью деятельности человека;

• смысл деятельности человека одновременно является своеобразной *проекцией его смысла жизни* — этой более общей категории, обладающей многими совпадающими со смыслом деятельности качествами.

Построение пространства деятельности. При построении пространства деятельности (фактически при выборе его координат) необходимо выдержать два свойства: *полноты и рафинированности (чистоты).* Полнота пространства деятельности означает, что каждое актуальное свойство деятельности обязательно «входит» в одну из координат (систем) описания деятельности. Чистота пространства деятельности означает, что ни каждое понятие (свойство) «входит» только в одну систему описания деятельности. Этим достигается независимость систем (координат) описаний.

Взгляд на любой момент деятельности через *призму* пространства деятельности позволяет достичь ее *унифицированности* и *целостности* (здесь: замкнутости, самодостаточности). Как следствие, достигается также *интегрированность* важнейших понятий деятельности субъекта.

Постановка целей и описание действий по их достижению. Основными элементами деятельности, строящейся в пространстве, являются *цели* и *действия*. Формально цель представляет собой *точку пространства* — совокупность значений базовых характеристик (координат) деятельности, которые должны быть достигнуты субъектом. Часть деятельности, ориентированную на достижение некоторой конкретной цели, будем назыть *действием.* Таким образом, между целями и действиями существует взаимно однозначное соответствие. Если цель задается точкой в пространстве деятельности, то действию соотносится *вектор,* направленный из точки пространства, соответствующей текущему состоянию (положению субъекта), в точку цели.

Замечание. Смысл деятельности не может быть аналогично целям описан точкой в её пространстве — это противоречитего свойствам бесконечности и неформальности (в целом). Это не должно вызывать сомнения в возможности использовать пространство деятельности для оценки осуществления смысла деятельности — она выполняется человеком оценкой «пройденного пути» — достигнутыми результатами.

При постановке цели желательно выдержать следующие условия:

• *цель не должна быть* столь приближена к текущему положению, то есть значения ее базовых характеристик не могут быть столь малы, чтобы она стала *малозначимой* (не следует,

например, устанавливать цели, выполнимые через несколько часов или даже через 1, 2, 3 дня); однако, при работе с компьютерной моделью интервалы могут быть существенно сокращены;

- с другой стороны, цель *не должна быть настолько удалена, чтобы её достоверность* — установленные значения ее характеристик — стала сомнительной;
- цель *должна быть однозначной* (не следует ставить задачу, предполагающую «убить двух зайцев», «два зайца» — это всегда две задачи);
- цель по возможности не должна иметь пустых (неустановленных) *значений характеристик* (координат пространства); если пустые значения в целях встречаются часто, то это говорит о неудовлетворительно построенном наборе координат пространства, следует вернуться к его уточнению;
- *как правило, все текущие цели взаимозависимы,* то есть в описании их координат указываются значения, достигаемые в данной цели, но содержательно ориентированные на другие («высшего порядка») цели, значение координаты, не ориентированное на другую цель, является «самоценным» (обладает «конечной» значимостью);
- *следует остерегаться большой вложенности и разветвленности целей;* поскольку многие понятия, возникающие в ходе осуществления деятельности, могут субъектом неоднократно уточняться, их преждевременная интерпретация целями (а цель — понятие формализованное) может вызвать развал значительной части дерева целей, в построение которого всегда вкладываются значительные усилия.

2) Построение функциональной структуры деятельности (исполнительский компонент)

Построение деятельности на множестве целей и действий можно представить как разработку своеобразной *конструкции деятельности* субъекта управления. Действительно, в рефлексивном управлении по отношению к традиционному конструированию можно провести следующую аналогию:

- цель нижнего уровня — аналог детали;
- описание цели как точки в пространстве деятельности аналогично чертежу детали в декартовом пространстве;
- связи между подчиненными целями аналогичны конструктивным отношениям между деталями в сборке; таким образом, цели промежуточного и верхнего уровней — аналоги узлов (сборок);
- деятельность в целом, представленная в пространстве деятельности, аналогична изделию, представленному его сборочным чертежом.

Если продолжить аналогию — уже построения субъектом управления всего КП (своей деятельности в целом) — с разработкой всего производственного процесса предприятия (а такая аналогия привлекательна, поскольку производственные технологии имеют тысячелетнюю историю, в течение которой в них аккумулировалась огромная интеллектуальная наработка человечества), — то логичным будет попытаться найти в КП аналоги также таким ключевым

производственным понятиям, как: оборудование, ресурсы, технология, эффективность производительность и другим.

В организационном построении традиционного предприятия можно выделить следующие базовые понятия (исчерпывающим образом они описаны в монографии Я. Дитриха «Проектирование и конструирование»):

1. *специализация* предприятия (класс изготавливаемых изделий, более точно — это класс изделий, которые могут быть представлены допустимыми на предприятии конструкциями);

2. *конструирование* — перевод исходной задачи в допустимую конструкцию изделия;

3. множество *производственных операций;* производственная операция — суть изменения состояния так называемых производственных ресурсов; на множестве операций заданы отношения (ограничивающие комбинирование операций); таким образом, производственные операции — это то, что данное предприятие может «физически делать» — иметь определенные ресурсы и изменять их состояние некоторым предписанным образом;

4. *технология изготовления изделия* (или технологическая подготовка производства) как раз и дает то предписание, которое определяет необходимые ресурсы, порядок и параметры их обработки — порядок и параметрыпроизводственных операций, выполнение которых и дает на выходе требуемое изделие (решение задачи).

Можно подметить важную для построения смыслового компонента аналогию постижения смысла деятельности со специализацией предприятия.

Дальнейшая проработка методики будет состоять в классификации производственных операций и в построении структуры КП, основанной на унификации структуры (описания) так называемых *функциональных блоков* (аналога производственных участков на предприятии). Конкретный набор функциональных блоков (и распределение их мощности — допустимой загрузки), которым будет обладать КП, определит характер его потенциальных возможностей.

Классификация операций. Нет и не может быть единой классификации (единого набора) операций индивидуальной деятельности, а именно как индивидуальная строится управленческая деятельность при рефлексивном управлении. Набор операций определяется в значительной степени оригинальными смыслом и пространством деятельности субъекта управления. Однако, нет каких-либо непосредственных, прямых логических связей между смыслом и пространством деятельности субъекта управления и тем набором операций КП, которым он владеет или должен владеть. Операции субъекта определяются его трудовыми (профессиональными) способностями и могут быть у разных субъектов достаточно разнообразны. Но это указывает скорее на теоретическую неопределенность ситуации, практика же показывает, что операционные способности субъектов все же весьма ограничены и часто предсказуемы. В условиях унифицированного образования,

опыта работы на предприятии однотипной структуры, находясь в едином экономическом, социальном и политическом окружении субъекты управления сегодня приходят в основном к общему набору умений, навыков (операций). Более того, некоторые эмпирические науки собственно и основывают свои на теории обобщении таких эвристик, усиливая тем самым процесс унификации характера управленческой (равно и многих других) деятельности.

Можно выделить некоторые эмпирические (оправданные приобретенным опытом) рекомендации к выделению (классификации) операций:

- не следует выделять в самостоятельный тип редко повторяющиеся операции, если они при этом не имеют какого-то исключительного значения;
- целесообразно пользоваться удобством обобщения (укрупнения) операций, то есть близкие по характеру операции следует объединять в одном типе, так будет возникать иерархия операций, что упрощает во многих ситуациях работу с ними;
- не следует вводить слишком большое количество типов операций одного уровня (упомянутой иерархии);
- классификация должна быть полной и технологически совместимой на каждом уровне, для чего следует вводить тип операции «прочие» или делать что-то подобное;
- чем более высок уровень обобщения классифицируемых операций, тем более устойчивой должна быть его типология (набор), в этом еще один аргумент в пользу укрупнения типов на верхних уровнях.

Приведем классификацию операций верхнего уровня, которая может быть введена, например, в деятельности научного работника:

1) чтение (взятое в широком смысле — и изучение материала, и ознакомительное, и конспектирование, и критическое, и т.д.);

2) анализ/синтез (над собственно научными предметом, проблемами);

3) рефлексия (над собственной деятельностью, взятой в контексте исследования);

4) общение (взятое в широком смысле — лекции, семинары, конференции, переговоры и пр. коммуникация);

5) написание научных статей;

6) обслуживание (своей деятельности — отражение работы в компьютерной модели, корректировка и оформление докладов, статей и т.п.);

7) учет (отслеживание расходования ограниченных ресурсов — времени, финансов и т.п.);

8) прочее.

«Операционная среда» руководителя при рефлексивном управлении имеет много общего с операционной средой специалиста и научного работника. Существенное различие эти категории имеют в смысловом, содержательном компоненте и, как следствие, в технологическом, рефлексивный компонент у них имеет более сходный характер.

Унификация описания операций и функциональных блоков. Унификация описания операций определяется набором координат пространства деятельности — именно унификация описания операций по этому набору характеристик (координат) делает их «технологически совместимыми» друг с другом.

Элемент КП, с которым мы будем связывать выполнение одного или нескольких (обычно «близких» по характеру или технологически смежных) типов производственных операций, будем называть *функциональным блоком.* Введение понятия функционального блока позволяет снять с субъекта нагрузку по отслеживанию технологических цепочек выполнения задач в ситуации, когда число задач (целей) очень велико. Функциональный блок группирует технологические связи, и их осуществление становится технической задачей.

Функциональные блоки унифицируются «организационными характектеристиками» (атрибутами), то есть такими, которые описывают их как элементы структуры КП. Вариантом такого описания является набор следующих *атрибутов блока:* содержание, связи, процедуры, состояние, локальный критерий, неудовлетворенность.

3) Разработка технологии достижения целей (технологический компонент)

Разработка технологии состоит в интерпретации целей операциями КП. Цель — понятие смыслового компонента деятельности, операция — понятие ее исполнительского компонента.

Так в нашем примере с научным работником все его действия (цели) будут интерпретироваться (выполняться) совокупностью операций 7 типов: чтение, размышление, рефлексия, общение, написание научной статьи, обслуживание, учет. Полнота типологии обеспечивается недетерминированной операцией «прочее».

Сведение достижения цели к выполнению *определенным образом связанных операций определенного типа* соответствует разработке маршрутно-технологической (или операционно-технологической) карты, осуществляемой на традиционном предприятии.

Здесь возникает вопрос — как осуществляется переход от в принципе неограниченного разнообразия целей, задач, которые могут возникнуть у субъекта, к необходимо ограниченному разнообразию его «операционных» способностей. Этот переход иррационален и «ложится на плечи» субъекта деятельности. Так, например, самые разнообразные цели могут быть сведены научным работником к операции «чтение». Тот континуум, из которого мы ожидаем получить результат от выполнения операции, в саму типологию операций не закладывается. Аналогично тому, как в токарном станке не заложен континуум потенциально обрабатываемых деталей, этим континуумом обладает рабочий. Попытка же сделать станок «умнее» — через программное управление, например, — сразу сужает континуум до фиксированного числа заложенных в управляющем

блоке траекторий движения обрабатывающего инструмента (то есть ограничивает и разнообразие, и точность обрабатываемых деталей).

4) Рефлексия над деятельностью (рефлексивный компонент)

Рефлексивный компонент методики включает анализ, совершенств вание и развитие субъектом собственной деятельности (КП). Это единственный компонент, которому мы не можем соотнести какой-либо формальный элемент структуры традиционного предприятия. Рефлексивный компонент содержит четыре элемента: фиксацию состояния деятельности, навигацию по деятельности, собственно рефлексию и, наконец, развитие субъектом своей деятельности (КП).

Фиксация состояния деятельности. Одно из достоинств построенной по данной методике деятельности руководителя — возможность анализировать ее осуществление. Особенно большие возможности для этого открываются при сборе истории и статистики протекания управленической деятельности (ее динамики). В этом случае могут быть получены не только *интуитивные оценки* (они у руководителя складываются в традиционных схемах работы), но и *формальные количественные* — степень увязанности и, наоборот, автономности функциональных блоков и операций, степень их сложности, технологичность, потребляемые ресурсы (временные, интеллектуальные) и другие.

Навигация по деятельности. Одним из показателей качества организации работы является степень отвлечения руководителя от содержательной работы на рутинную, техническую — поиск, сортировку, упорядочение, утилизацию, контроль, планирование и подобные. На повышение этого качества деятельности руководителя и ориентировано понятие навигация. Навигация — быстрое и точное (адекватное) «погружение» в актуальную проблему (в актуальный элемент деятельности, то есть такой, в состоянии которого зафиксирована неудовлетворенность). При наличии в деятельности руководителя сотен (а это вполне реальная ситуация) целей и действий отслеживание состояния работ и их приоритетов — труднейшая задача. Навигации в рефлексивном управлении способствует иерархическая структура КП и технологии достижения целей, а также связи и система флагов событий, которые в любой момент устанавливают наиболее критичные элементы — блоки, операции, цели и действия. Построенные технологии и структура КП становятся своеобразной лоцией для субъекта в сложном мире собственной деятельности.

Рефлексия над деятельностью. Рефлексия состоит в анализе субъектом собственной деятельности, для чего им используются средства навигации по деятельности, и прежде всего фиксация возникшей неудовлетворенности деятельностью. Последняя непосредственно ориентирована не на прикладные проблемы, но на инструментальные характеристики деятельности — на убедительность смысла, полноту и адекватность построенного пространства деятельности, на эффективность работы со структурой целей деятельности, на технологичность типологии операций и т.п. При этом важно то, что эти характеристики берутся для анализа не в

рафинированном (очищенном от приложения) виде, но через призму этого приложения — в контексте конкретных прикладных задач, целей.

Развитие деятельности. Развитие деятельности следует связывать прежде всего с совершенствованием и все более детальным прорабатыванием субъектом содержания и структуры КП. Понятно, что в реальной ситуации динамика деятельности (КП) столь велика, что происходит очень частая смена целей, действий, их содержания, связей и состояний. И с такой сложной и динамичной деятельности обязательно следует снимать некоторые интегрированные, глобальные оценки, которые в итоге становятся тем «сухим остатком», который входит в багаж руководителя, его профессиональным опытом.

Структура КП, а также смысл и пространство деятельности являются лишь *относительно стабильными* характеристиками деятельности (в сравнении с целями — ее динамическими элементами), именно совершенствование, уточнение смысла, пространства, структуры составляет развитие деятельности субъекта управления.

Заключение

На масштаб проблем, связанных с управлением, указывает, например, то, что власть, которая выражает древнейшую форму управления, представляет один из трех модусов бытия: *хлеб, чудо, власть* (предметы искушения Спасителя). В.В. Розанов в анализе Легенды о Великом инквизиторе Ф.М. Достоевского[1] показывает, что люди в силу своей «испорченности» не могут принять на себя бремя свободы и совести, отказываясь от них в пользу хлеба, чуда и авторитета. *«Большего отчаяния чем какое легло в эту странную и очень трудно опровержимую идею, никогда не было»* — резюмирует В.В. Розанов[2] и ищет ее философско-религиозное разрешение. Мы все же считаем, что отмеченная трудность человечеством преодолевается в его культурных формах, но не всем человечеством сразу и не в целостности, но субъектами отдельных областей и в отдельных модусах бытия. В экономике — культурной форме воплощения материальной жизни («хлеба») — субъекты рыночной экономики как раз воплощают предпринимательский дух свободы и ответственности; в науках и искусствах — культурных формах воплощения «чуда» — в свободном творчестве их субъекты воплощают преодоление искушения «чудом». И сегодня, может быть, только в управлении — культурной форме воплощения «власти» — еще не преодолевается «искушение» авторитетом и субъекты управления (здесь в широком смысле — и первые лица, и подчиненные) даже не проблематизированы обретением свободы. Одна из попыток такой проблематизации, но в узко профессиональных рамках, и возможного подхода к решению составляют содержание разрабатываемой концепции рефлексивного управления.

---

[1] *Розанов В.В. Легенда о Великом инквизиторе. М.: Республика, 1996. С. 75.*
[2] *Там же. С. 88.*

Мы не переоцениваем возможность практического осуществления деятельности руководителей на принципах рефлексивного управления. Это сделать очень сложно в силу того, что данная концепция затрагивает культурные установки субъектов управления, а их смена всегда проблематична, требует огромных усилий. Концепция ориентирована, как было отмечено, на раскрепощенного свободного человека, каких всегда было, есть и будет немного. Но нас поддерживает убежденность в том, что именно эти немногие в конечном счете и определяют культурные ориентиры большинства. Управленческая элита, переросшая проблему своего социального утверждения и созревшая для осуществления себя и своего дела, найдет в рефлексивном управлении способствующий этому инструмент.

Вопросы для самопроверки

1. В чем разница между практикой управления, инженерией (проектированием) управления и научными основаниями управления?

2. *Какую нишу, по мнению Л. Февра, занял труд в современном обществе?*

3. Какие исторические фазы можно выделить в схемах управления предприятиями?

4. Опишите особенности отчуждения работника на разных этапах организации производства?

5. В чем находит свое выражение отчуждение современного руководителя?

6. *Перечислите основные черты концепции рефлексивного управления.*

7. Определите пять ведущих форм (концепций) управления.

8. В чем состоят предмет и задачи праксеологии?

9. Каковы особенности феноменологического исследования управления?

10. Опишите разные воззрения на понятия «норма» и «нормирование», «форма» и «формализация».

11. Каковы возможные направления развития технологической «вооруженности» управленца?

12. Что такое «концептуальное предприятие»?

13. Опишите схему построения деятельности руководителя «концептуального предприятия».

14. Каковы возможности постижения руководителем смысла своей деятельности?

ЛИТЕРАТУРА

1. Понятие рефлексивного управления существенно отличается от понятий рефлексивного управления, введенных Ю.Д. Красовским в рамках концепции управления поведением (Управление поведением в фирме. — М.,1997) и В.А. Левевром в рамках теории рефлексивных структур (Конфликтующие структуры. — М., 1973).

2. Пешков М.А. «Новая наука», постмодернизм и целостность современного мира. Вопросы философии. 1995. № 4. С. 26.

3. Февр Л. Бои за историю. — М., 1991.
4. Дункан У.Д. Основополагающие идеи в менеджменте. — М.: Дело, 1996.
5. Там же, С. 130—133.
6. Волкова К.А. и др. Структура производственного объединения. Положения об отделах и службах. Должностные инструкции. — М.: Экономика, 1990.
7. Авилов А.В., Розманов О.Л., Сидоров Н.И. Новый взгляд на деятельность руководителя, проблемы теории и практики управления. 1998. № 3; Авилов А.В., Труд руководителя: рефлексивное управление. Автореф. канд. дисс. — М.: ГУУ. 2000.
8. Дитрих Я. Проектирование и конструирование. — М.: Мир, 1981.
9. Зиммель Г. Кризис культуры // Философия культуры. Т. 1. — М.: Юрист, 1996.
10. Предисловие к сб.статей «Это человек. Антология». — М.: Высшая школа, 1995.
11. Ильин Н.А. О грядущей России. — М.: Воениздат, 1993.
12. Современная западная философия. — М.: Политиздат, 1991.
13. Малявин В. Конфуций. — М.: Молодая гвардия, 1992. С. 253.
14. Спиноза Б. Этика // Об усовершенствовании разума. — М.: ЭКСМО-Пресс, 1998.
15. Толмачев Е.П. Александр II и его время. — М.: ТЕРРА, 1998.
С. 73. 16. Валери П. Об искусстве. — М.: Искусство, 1993. С. 488.
17. Там же, С. 494.
18. Пастернак Б.Л. Об искусстве. — М.: Искусство, 1990. С. 144.
19. Там же, С. 167.
20. Полани М. Личностное знание. На пути к посткритической философии. — М.: Прогресс, 1985. С. 276.
21. Вопросы философии. 1996. № 1. С. 30—34.
22. Современная философия науки. — М.: Логос, 1996. С. 188.
23. Камю А. Калигула // Сб. произведений. — М.: Фабр, 1993. С. 424.
24. Ключевский В.О. Императрица Екатерина II // Исторические портреты. — М.: Правда, 1990. С. 276.
25. Ключевский В.О. Исторические портреты. — М.: Правда, 1990. С. 107—138.
26. Там же, С. 110.
27. Соловьев С.М. Публичные чтения о Петре Великом // Чтения и рассказы по истории России. — М.: Правда, 1990. С. 529.
28. Виханский О.С., Наумов А.И. Мененджмент. Практикум. — М.: Гардарика, 1998. С. 5.
29. Риккерт Г. Науки о природе и науки о культуре // Культурология. XX век. — М.: Юрист, 1995. С. 71.
30. Котарбинский Т. Трактат о хорошей работе. — М.: Экономика, 1975.
31. Там же, С. 9.
32. Там же, С. 11.
33. Там же, с. 20.
34. Полани М. Там же, С. 101.

35. Шарден Т. Феномен человека. — М.: Мир, 1987
36. Моруа А. Надежды и воспоминания. — М.: Прогресс, 1983.
37. Левитин К.Е. Личностью не рождаются. — М.: Наука, 1990. С. 74.
38. Белинский В.Г. Собр. сочинений. В 3-х томах. Т. 3. — М.: ОГИЗ, 1948. С. 374.
39. Гуссерль Э. Кризис европейского человечества и философии // Культурология. XX век. Антология. — М.: Юрист, 1995.
40. Бабушкин В.И. Феноменологическая философия науки. — М.: Наука, 1985.
41. Прехтль П. Введение в феноменологию Гуссерля. Томск: Водолей, 1999.
42. Полани М. Там же, С. 18.
43. Гегель Ф. Философия духа // Сочинения. Т. 3. — М., 1956. С. 26.
44. Полани М. Там же, С. 231.
45. Хайдеггер М. Время и бытие. — М.: Республика, 1993.
46. Хайдеггер М. О сущности истины // Разговор на проселочной дороге. — М.: Высшая школа, 1991.
47. Мильнер Б.З. и др. Американский капитализм и управленческие решения. — М.: Наука, 1977. С. 18.
48. Левитин К.Е. Там же. С. 90.
49. Достоевский Ф.М. Собрание сочинений в 15 томах. Т. 15. Ленинград: Наука, 1988. С. 336.
50. Буркхардт Г. непонятная чувственность // Это человек. Антология. — М.: Высшая школа, 1995. С.154.
51. Ортега-и-Гассет Х. К вопросу о технике // Вопросы философии. 1994. № 10. С. 144.
52. Бердяев Н. О назначении человека. — М.: Республика, 1998. С. 64.
53. Там же, С. 97.
54. Полани М. Там же, С. 102.
55. Там же, С. 147.
56. Хайдегер М. Время и бытие. — М.: Республика, 1993. С. 123.
57. Зеньковский В.В. Основы христианской философии. Т. 1. — М.: Канон, 1996. С. 36.
58. Полани М. Там же, С. 23.
59. Касавин И.Т. Деятельность и рациональность // Деятельность: теории методологии, проблемы. — М.: Политиздат, 1990. С. 37.
60. Пастернак Б. Там же, С. 176.
61. Марсель Г. Метафизический дневник // Быть или не быть. Новочеркасск: Сагуна, 1994. С. 44.
62. Буркхардт Г. Там же, С. 155.
63. Балабанов П.И. Методологические проблемы проектировочной деятельности. Новосибирск: Наука, 1990.
64. Касавин И.Т. Деятельность и рациональность // Деятельность: теории методологии, проблемы. — М.: Политиздат, 1990. С. 44.

65. Дитрих Я. Проектирование и конструирование. Системный подход. — М.: Мир, 1981. С. 37.
66. Полани М. Там же, С. 94.
67. Там же, С. 120.
68. Там же, С. 123, 192.
69. Вопросы философии. 1993. № 10. С. 70.
70. Розанов В.В. Легенда о Великом инквизиторе. — М.:Республика, 1996. С. 75.
71. Там же, С. 88.

ГЛАВА 3
ЛИДЕРСТВО И УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ УМЕНИЯ

Ключевые *понятия главы:* *теории черт; теории стилей; ситуационные теории управления; предпринимательское лидерство; лидерство, ориентированное на действие; руководитель со стороны; ситуационные знания и экспертиза*; *трансформационное лидерство; лидерство в новых организационных формах; гендерные теории лидерства.*

Проблемы лидерства и управления имеют давнее и тесное взаимодействие. Впервые лидерство как явление попало в фокус экспериментального исследования в начале 30-х годов XX в. в научной школе известного психолога Курта Левина, которая занималась изучением влияния группы на индивидуальное поведение человека. Выяснилось, что группа может оказывать значительное управляющее влияние как на действия, так и на мнение отдельного ее члена и что становление и развитие группы происходит в том числе через постепенную кристаллизацию функций ее лидера — человека, на которого ориентируются другие члены группы и который успешнее других выражает групповое мнение.

Часто даже в профессиональной литературе авторы смешивают понятия «лидер» и «руководитель», употребляя их через запятую как синонимы. Так поступать некорректно, поскольку лидерство и управление — явления, различающиеся по целому ряду оснований.

Первое отличие — это происхождение. Лидерство возникает естественным образом в том смысле, что является результатом внутригрупповых процессов в малой группе, определяющих ее структурирование. Назначение руководителя чаще всего происходит извне, например с более высокого уровня управления, и новый руководитель вообще может не принадлежать к данной группе людей.

Второе важное отличие касается способов осуществления лидерских и руководящих функций. Лидерские функции чаще всего носят неформальный характер. Они нигде не прописаны, распоряжения лидера никем не оформляются письменно в приказы, что, впрочем, не означает, что их исполнение необязательно для членов группы. Иногда они более эффективны и действенны, а санкции за неисполнение могут наступить с гораздо большей

оперативностью и неотвратимостью. В то же время руководитель обязан официально оформлять свои распоряжения.

Третье отличие связано со сферами влияния лидеров и руководителей. Как правило, граница влияния лидера проходит не только в физическом, но и в ментальном пространствах. Если человек не считает себя членом какой-либо малой группы, то влияние ее лидера него не распространяется. Подчиненный же может внутренне не считать себя лояльным по отношению к данному подразделению, но это нисколько не снижает влияния на него распоряжений его формального начальника.

Три указанных отличия можно подытожить с помощью различения понятий «формальный» и «неформальный» аспекты группы. Каждая реально взаимодействующая группа имеет формальную и неформальную структуры, которые могут совпадать или не совпадать. Для каждой из названных структур есть лицо или лица, осуществляющие координирующие функции, являющиеся своего рода «цементом», удерживающим других людей в составе группы. Для формальной структуры таковым является руководитель, а для неформальной — лидер. Наиболее простой для рассмотрения случай, когда формальная и неформальная структуры совпадают. В этом случае можно говорить о руководителе-лидере. Быть таким человеком — большая удача и для него, и для членов подобной группы. Такой руководитель-лидер обладает более широким спектром инструментов воздействия на членов группы. Для выполнения его указаний нет нужды использовать официальные санкции, группа гораздо более управляема.

На практике, однако, чаще всего бывает иначе. Формальные и неформальные аспекты не совпадают, и более компетентный руководитель нуждается в установлении и поддержании хороших отношений с неформальными лидерами групп, входящих в руководимую им организацию. Менее компетентный руководитель вынужден наиболее полно использовать властные полномочия, предоставленные ему сверху, для того, чтобы добиваться решения внешних по отношению к группе и ее членам управленческих задач. Это приводит к разным стилям руководства, рассмотренным в частности Ренсисом Лайкертом, на результатах исследования которого мы остановимся ниже.

Итак, чтобы разобраться в особенностях осуществления лидерства и руководства, читателю не обойтись без изучения такого явления, как группа, которая является более весомой категорией по сравнению с лидерством и руководством. Группы без лидеров существуют, а вот лидер или руководитель без группы существовать не может.

Концепции лидерства

Лидер-человек, играющий в группе ключевую роль при целеполагании, контроле и изменении деятельности других членов группы по достижению групповых целей. Быть лидером означает быть способным внести наибольший вклад в достижение общей цели,

помочь другим поверить в ее достижение и при этом получить удовлетворение от достигнутого.

Если конкретная группа нацелена на выполнение какой-либо задачи, ее лидер должен в большей степени, чем другие, быть способным к ее выполнению. Если же целью группы является социоэмоциональное удовлетворение, лидер должен быть в состоянии больше всех помочь другим членам удовлетворить эту потребность. В целом положение члена группы тем выше, чем в большей степени он идентифицирует себя с групповыми нормами и целями.

Лидер не только выражает себя как индивидуальность, но и является выразителем потребностей своей группы или организации. Вот что по этому поводу пишут Г. Кунц и С. О'Доннел (цит. по Кричевский, 1996): «Если подчиненные руководствуются только правилами и потребностями, установленными руководством, они могут работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных».

Лидер и руководитель

Программы подготовки менеджеров в большинстве случаев различаютсяпо своей предметной направленности. Программы различаются для менеджеров в финансовой сфере или менеджеров в горнорудной промышленности, в торговле или в малом бизнесе. Другой аспект программных различий — направленность на подготовку руководителей верхнего, среднего или низшего уровней. Однако в учебных программах недостаточно учитываются важные и давно обсуждаемые различия между менеджерскими и лидерскими знаниями и умениями. Нам представляется, что указанные различия могут в значительной степени изменить содержание и последовательность представления учебных предметов в учебных программах по менеджменту.

Любая организация может быть представлена в двух аспектах: формальном и неформальном. Отношения среди сотрудников с формальной точки зрения — должностные, с неформальной — личностные. Соответственно руководитель занимает верхнюю позицию с формальной (официальной) точки зрения, лидер — с неформальной. На лидера основное влияние оказывают члены группы, и ему приходится реагировать на изменение мнения своих последователей. В то же время на руководителя постоянно оказывается двустороннее влияние: руководства и подчиненных. Для него более существенным окаывается влияние его собственного руководства, с чьего соизволения он поставлен на данную должность и чьи интересы он обязан блюсти в первую очередь. Влияние на него подчиненных для такого начальника менее значимо. Но поскольку влияние последних на руководителя для него как бы вторично, то и

его реагирование на запросы подчиненных может носить менее выраженный характер, чем на запросы высокого начальства. Стоит руководителю в своем стиле управления сделать акцент на лидерстве, то есть больше принимать во внимание мнение своих подчиненных, чем собственного руководства, и он рискует потерять свою должность. Поэтому проявление лидерских качеств может реализоваться более полно у руководителей «верхних этажей» управления в независимых фирмах. И в этом случае использование такого понятия, как лидер бизнеса, становится вполне оправданным.

Менеджеры, полностью устраивающие руководство, несут в себе определенную опасность. С одной стороны, они удобны высшему руководству, но, с другой — их управление становится односторонним, теряет новаторские качества, и организации может быть нанесен ущерб в условиях быстро меняющегося рынка.

Руководитель со стороны

«Пришлый» директор может быть определен как директор, который не является и не являлся ни сотрудником данной фирмы или ее филиалов, ни родственником работающих в фирме. Например, корпорация TIAACREF — общенациональный инвестор в США — рекомендовала другим не покупать акций фирм, в которых большинство в управлеческой команде не принадлежит «пришлым».

John A. Wagner, J.L Stimpert & Edward I. Fubara (1998) исследовали 30 примеров и 67 корреляций между композициями управленческих команд и результатами управления. В итоге исследования было выявлено, что решения об отказе инвестировать в организации, контролируемые командами, состоящими из своих, а также аргументы, что доминирование «пришлых» гарантирует более высокий уровень результативности фирмы, не принимают во внимание, что «свои» также обеспечивают положительный зффект. Гомогенность среди директоров в большей степени, чем директорский статус как у «своих», так и у «пришлых», может быть важным фактором, определяющим высокую результативность организации.

В общественном сознании понятия «лидер» и «руководитель» практически не различаются и в текстах часто употребляются как синонимы. Тем не менее люди, занимающие эти позиции в организации, выполняют разные функции и поэтому должны обладать разными свойствами.

Если условно выделить в организации такие объекты приложения усилий, как план, персонал, исполнение и результат, то лидер и менеджер займут по отношению к ним различные позиции. Лидер определяет направление движения, менеджер разрабатывает план и график продвижения в избранном направлении. Лидер воодушевляет и мотивирует персонал, менеджер следит за исполнительностью людей и соблюдением требований к выполняемой работе. Лидер поощряет людей за реализацию плана, менеджер следит за достижением промежуточных целей. Лидер, оценив качество полученного результата, начинает планировать

получение нового, менеджер оформляет результат, добивается получения на его основе дополнительных преимуществ.

Очевидно, наилучшее управление организацией возможно при хорошей сработанности людей, занимающих позиции лидера и менеджера. Очень важным достижением руководителя может считаться совмещение его ведущих позиций как с формальной, так и неформальной точек зрения. Однако такое совмещение опасно, о чем говорилось выше.

Психология личности и руководство

Изучение психологии личности представляет интерес для менеджеров прежде всего с двух точек зрения. Первая предполагает постановку вопросов о личностных свойствах самих менеджеров, вторая — о том, какие личностные свойства подчиненных могут помочь лидеру в решении задач организации.

Эффективное решение указанных вопросов могло бы способствовать достижению целого ряда конкретных практических целей, среди которых: качественный подбор и обучение руководителей, обучение персонала, рациональная расстановка кадров, повышение эффективности в принятии управленческих решений и многое другое.

Следует признать, что однозначных ответов на многие вопросы психология личности не дает. В частности, это связано с тем, что, как уже было отмечено, лидерство не только является функцией свойств лидера, а представляет собой социальное отношение со многими переменными. Поэтому ответы на вопросы в основном носят вероятностный характер (см. Моргунов, 2000). Тем не менее при отборе кандидатур на руководящие посты весьма ценными оказываются тестовые методики, разработанные в русле исследований личностных черт, например тесты Кэттелла и Роттера, Томаса и Фидлера.

Созданию климата доверия в коллективе в значительной мере способствуют групповые методы, разработанные гуманистической психологией и когнитивно-эмоциональной психотерапией. В процессах расстановки кадров существенную помощь может оказать подход, который предложили Майерс и Бриггс. Лидерство и руководство проявляются, как было отмечено, только в группе, зависят от ее свойств. Малая группа выступает своего рода контекстом проявления лидерских качеств человека. Поэтому рассмотрение лидерства и управления может начинаться с рассмотрения группового контекста.

Группы и их свойства

Как правило, проблемы, возникающие в ходе выполнения производственных задач, в значительной мере порождены причинами, «растворенными» в конкретном подразделении. Поэтому и устранять их имеет смысл лишь системно, пересмотрев сложившийся стиль взаимодействия между руководителем и подчиненными, при котором не достигаются поставленные цели. В определенном смысле это напоминает подход, исповедуемый

системной семейной терапией, в соответствии с которым «излечиться» от проблемы может только вся семья. И альтернативы этому нет. Для проведения такого анализа необходим хотя бы минимум сведений о групповом взаимодействии, накопленных в социальной психологии.

Понятие и свойства группы

В 50-е годы начался процесс неуклонного повышения интереса к группе как объекту исследования. Фрезер в 1978 г. предложил список шести основных характеристик группы:

- взаимодействие членов,
- восприятие группы как чего-то реального,
- наличие групповых целей,
- формирование норм взаимодействия в группе,
- синэргетический эффект от взаимодействия в группе,
- эмоциональные отношения между членами группы,
- относительная закрепленность ролей.

Психологической группой можно назвать некоторое число людей, которые:

а) взаимодействуют между собой,

б) знают друг друга,

в) воспринимают себя как членов одной группы.

Оснований для классификации групп несколько. Во-первых, отмечаются эмпирические различия между группами и выделяются следующие типы групп: — сеть, — рабочая, — семья, — дружеская, — институциональная (организация), — специально созданная (лабораторная). Во-вторых, группы различаются по следующим характеристикам: — размер, —однородность членов, — фоновые свойства, — статусы членов, — степень открытости, — слаженность.

Имеет смысл различать неформальные и формальные группы. Формальные группы характеризуются рядом общих признаков:

- имеют формальную структуру,
- имеют целевую ориентацию,
- часто организованы на постоянной основе,
- вносят вклад в деятельность более крупной общности людей,
- сознательно организованы кем-либо.

Неформальные группы представляют собой выборку людей, ставшую группой на основе развития взаимоотношений, влияния на поведение друг друга и вклада во взаимное удовлетворение каких-либо потребностей.

Процесс развития группы

Б. Такмен предложил двухфакторную модель развития группы: первый фактор — деловая активность (решение групповой задачи), второй — межличностный (развитие групповой структуры).

В сфере деловой *активности Б.* Такмен выделяет:

1) *стадию ориентировки в задаче,* т.е. поиск членами группы оптимального способа решения задачи;

2) *стадию эмоционального ответа на требования задачи,* состоящую в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие несовпадения личных намерений и предписаний последней;

3) *стадию открытого обмена релевантными интерпретациями,* на которой активизируется информационный обмен, позволяющий членам группы глубже изучить намерения друг друга и предложить альтернативную трактовку информации;

4) *стадию принятия решений,* состоящую из конструктивных попыток успешного решения задачи.

К *сфере межличностных отношений* относятся *следующие стадии:*

1. стадия проверки и зависимости предполагает ориентировку членов группы в характере действий друг друга и поиск взаимоприемлемого межличностного поведения;

2. стадия внутреннего конфликта, ее основная особенность — нарушение взаимодействия и отсутствие единства между членами группы;

3. стадия развития групповой сплоченности — достижение постепенной гармонизации отношений, устранение межличностных конфликтов;

4. стадия функционально-ролевой соотнесенности, в основном связанная с образованием ролевой структуры группы, являющейся своеобразным «резонатором», посредством которого проигрывается групповая задача.

Группа имеет определенные интегральные стадии развития:

- Forming (формирование — первичное, поверхностное знакомство),
- Storming (штормление — конфликтное формирование иерархии статусов членов группы),
- Norming (нормализация — разработка норм группового взаимодействия),
- Performing (исполнение, суть которого в более или менее слаженном функционировании группы и взаимодействии ее членов).

Сразу стоит отметить, что данная схема не относится к более поздним стадиям существования группы, на которых может наблюдаться ее стагнация и прекращение функционирования.

Как видно из рассмотренной модели, становление лидерства является ключевым моментом формирования группы. Сначала оно осуществляется в самовыдвижении кандидатов на лидерство, затем — в конфронтации между претендентами на лидерство и остальными членами группы, а также между самими претендентами, и наконец — в оформлении лидерских позиций. С завершением этого процесса обычно связывают значительное повышение эффективности деятельности группы в целом по направлениям реализации групповых целей.

Многие проблемы группы могут быть объяснены исходя из этапов ее развития. Тоже в видоизмененной форме относится и к функционированию любой организации. Одно из отличий состоит в том, что в организации большинство подразделений уже прошло

начальные стадии своего накопления. Поэтому чаще происходят процессы включения в группу новых членов, нередко сопровождающиеся проверкой обоснованности их претензий на лидерство.

Если соотнести группу с процессом членства в ней человека, можно получить следующую схему. Перед вхождением в группу происходит ее исследование, затем — вхождение, социализация (освоение ее норм и ценностей), принятие норм, постепенное отторжение норм, ресоциализация, выход из группы. И, наконец, наступает стадия реминисценций (воспоминаний).

Использование групповой динамики

Психологией накоплен большой опыт работы в группах с личностными проблемами. Конечно, первоначально никто из родоначальников группового движения не думал об использовании этого опыта для обучения менеджеров. Членами групп становились люди, обремененные личностными проблемами, и на первый взгляд казалось, что менеджеров трудно отнести к этой категории. Они должны были являть образец личного преуспевания. Тем не менее, при ближайшем рассмотрении выяснилось, что менеджеров вполне можно отнести к группе риска. Ведь именно они вынуждены подчас выдерживать непосильные психологические перегрузки, нести бремя ответственности за огромное число людей.

Кроме того, групповой психотерапией был накоплен арсенал методов управления процессами, подчас бурно развивающимися в группе, в фокусе которой находятся личные проблемы ее членов. Все это сделало методологию групповой психотерапии релевантной целям обучения менеджеров.

Классификации моделей лидерства

Возможно определять лидерство через силу воздействия лидера на членов группы.

Имеется попытка захватить лидерство, если *А* пытается подчинить *В*. Имеется успешное лидерство, если *А* подчинил *В*.

Имеется эффективное лидерство, если *А* удовлетворяет мотивы *В*.

Согласно Дж. Терри, лидерство — это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Таннебаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направленное на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность.

К настоящему времени проведено более 10 тыс. различного рода исследований лидерства. Можно выделить два измерения, относительно которых группируются предложенные модели лидерства — особенности человека и характер ситуации. В первом

измерении два полюса. На одном — рассмотрение особых присущих лидерам черт. На втором — образцы лидерского поведения. Во втором измерении тоже два полюса. На одном — идеи универсальности ситуаций, на втором — ситуативность, изменчивость признается критически важной. Комбинация двух измерений дает четыре качественно различных варианта моделей (см. таблицу 1).

Таблица 1

Классификация моделей лидерства

Особенности человека Характер ситуаций	Универсальность ситуаций	Изменчивость ситуаций
Личностные черты	Макгрегор (Х и У)	Атрибутивная теория, преобразующее лидерство, харизма
Характеристики поведения	Лайкерт, Блейк-Моутон	Танненбаум-Шмит, Фидлер

Можно предложить следующий перечень качеств эффективного лидера:

1. Настойчиво стремится к управлению людьми.
2. Признает, что не все знает сам.
3. Ставит в известность подчиненных.
4. Скучный труд превращает в творческий.
5. Уверен в себе.
6. Умеет ценить время подчиненных.
7. Требователен и строг.
8. Умеет поощрять и наказывать.
9. Вежлив и приветлив.
10. Имеет чувство юмора.
11. Умеет говорить и молчать.
12. Проявляет интерес к подчиненным.

Лидеру необходимы особые черты: интерес к работе, наличие организаторских знаний и умений, стремление к лидерству, как правило, с раннего возраста. Под организаторскими умениями здесь понимаются:

- способность находить путь к решению проблемы,
- умение подобрать и расставить людей,
- умение отдавать распоряжения,
- умение увлечь других предстоящей работой,
- умение влиять на других.

Если подчиненный хорошо справляется с заданием только под давлением руководителя, то труд успешен, но не эффективен. Если же подчиненный справляется из-за внутренней мотивации, организованной руководителем, то труд и успешен, и эффективен.

Если руководитель заинтересован только в успехе, то он делает акцент на позиционной (формальной) власти и жестком контроле, если его цель быть эффективным — на персональной (неформальной) власти и общем контроле.

Модель Дж. Хоманса

Модель включает три основных элемента: задания, взаимодействия и установки. От руководителя сотрудники получают задания, выполняя их, налаживают взаимодействие, результат которого — симпатии, антипатии, чувства, установки. Чем чаще взаимодействия, тем сильнее установки. И наоборот. Чем длительнее взаимодействия, тем тождественнее установки, тем сотрудники более похожи. У них возникают общие нормы, то, чем они вместе дорожат. Нормы выполняются тем лучше, чем более сплочена общность. Нормы могут выполняться лучше, чем формальные правила. По отношению к нарушителям могут применяться неформальные санкции.

Любая группа существует в трех измерениях: физическом, культурном и технологическом окружении, формирующих основу деятельности и взаимодействий внутри группы. В свою очередь, деятельность и взаимодействия способствуют появлению у людей, вовлеченных в группу, определенных эмоций и установок в отношении друг друга. Названные три измерения получили название *внешней системы,* поскольку члены группы не вольны в их выборе. Что же касается деятельности, взаимодействий и установок, они могут влиять друг на друга. Чем больше люди взаимодействуют друг с другом, тем все более положительно они могут относиться друг к другу. Верно и обратное: чем положительнее отношения, тем интенсивнее взаимодействия.

Однако, задав начальные условия существования группы, внешняя система влияет на происходящее в группе все в меньшей степени, так как появляется то, что Дж. Хоманс назвал *внутренней системой,* включающей групповые нормы, способы взаимодействия и совместной деятельности. Тем не менее, внешняя и внутренняя системы находятся в определенном взаимодействии. Изменение технологии приводит к изменениям внутри группы, новые способы совместной работы затем могут быть превращены в технологию.

Теория стилей Р. Лайкерта

Ранее в теории управления основной акцент делался на цели организации. Современные концепции исходят из разнообразия поведения лидера. Если проранжировать такое многообразие, получится шкала. Её крайние точки:

1) лидер авторитарного типа, максимально использующий свою власть и минимально — свободу подчиненных;

2) лидер демократического типа, ориентированный на коллективное принятие решений, допускающий максимум свободы при минимуме власти.

Между ними расположены все другие типы лидерского поведения. Реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В *модели* 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания,

вознаграждения случайны, взаимодействие строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организация находятся в противоборстве.

Модель 2. Руководство удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение действительное, а наказание — потенциальное, и то, и другое используется для мотивации работников. Неформальная организация отчасти противостоит формальной.

В *модели* 3 руководство проявляет большее, но не полное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частные делегируются вниз. Ограниченное включение в принятие решений используется для мотивирования. Неформальная организация если и существует, то не совпадает с формальной лишь частично.

Модель 4 характеризует полное доверие. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх — вниз, но и горизонтально. Формальная и неформальная организации совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жестко структурированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное управление, делегирование полномочий и общий контроль. Лайкерт разработал методику экспертной оценки из 20-ти пунктов, построенных в виде шкал. По мнению автора, более эффективна модель 4.

«Стимулирующий» и «предупредительный» стили управления

В университете г. Огайо (США) разработан опросник, состоящий из 15 показателей. Факторный анализ показал, что имеют место два стиля, независимых друг от друга: «стимулирующий» и «предупредительный». Высокие оценки по шкале «стимулирующего» стиля не означают низких оценок по шкале «предупредительного» стиля.

Концепция ситуативного руководства

Теория Ф.Э. Фидлера (см. Ф. Лютенс, 1999) допускает множественность оптимальных стилей руководства. В соответствии с этой теорией производительность группы зависит от взаимодействия стиля руководства и степени благоприятности ситуации.

Легче быть руководителем, если:

- группа доверяет и симпатизирует руководителю,
- группа выполняет четко сформулированные задачи,
- положение руководителя подкреплено реальной властью.

При наличии всех этих условий наилучшим стилем руководства с целью хорошего выполнения работы является руководство, ориентированное на задачу. Если все перечисленные условия не выполняются, наилучшим также является руководство, ориентированное на задачу. Иначе говоря, руководители, ориентированные на задачу, действуют лучше либо в крайне

благоприятных, либо в крайне неблагоприятных ситуациях. В ситуациях со средней благоприятностью лучше действуют руководители, ориентированные на отношения.

Фидлер исходил из предположения, что стиль руководства изменить очень трудно, и поэтому выступал за проектирование ситуации, в которую будет «помещен» руководитель со сложившимся стилем.

Важен и вывод о том, что каждая ситуация, в которой проявляется руководство, всегда есть сочетание действий руководителя, поведения его подчиненных, времени, места и других обстоятельств. И это сочетание чаще неблагоприятно, чем благоприятно.

Фидлеру вторит один из ведущих представителей теории «человеческих ресурсов» Д. Макгрегор. Он считает, что лидерство — это всегда определенное социальное отношение. В него следует включить по крайней мере четыре переменные:

1) характеристики лидера,

2) позиции, потребности и прочие характеристики его последователей,

3) характеристики организации: ее цель, структуру, природу задач, подлежащих выполнению,

4) социальную, экономическую и политическую среду.

Таким образом, личностные особенности лидера не могут не рассматриваться в более широком контексте. Участие в организации ведет к появлению социального «пласта» в анализе психологических характеристик лидерства и менеджмента.

Управленческая «матрица» Блейка и Моутон

В основе концепции Блейка и Моутон лежит ставшее традиционным различение в ориентации лидеров на задание и на сотрудников. В соответствии с ним выделяют пять стилей лидерства с различной выраженностью указанных ориентаций. Их графическое отображение представляет собой своего рода матрицу.

Далее следует важное предположение о том, что опытный менеджер должен прочувствовать изнутри, потренировать в себе каждую из выделенных ориентаций. Таким образом, учебная программа, построенная на основе управленческой матрицы, есть последовательность этапов обучения, в центре каждого из которых наблюдается один из стилей лидерства, выделяемых в «матрице». Приводим примерную программу обучения в соответствии с управленческой «матрицей» Блейка и Моутон.

Циклы обучения по управленческой «матрице»

ЦИКЛ 1.

Изучение «матрицы». Вводятся понятия различных стилей руководства. Рассматривается и оценивается собственный стиль каждого из участников.

ЦИКЛ 2.

Командное развитие. Участники анализируют различия в своих стилях и приемах. Ключевая цель первых двух циклов — построить отношеия доверия и взаимного расположения внутри команды.

ЦИКЛ 3.

Межгрупповое развитие. Акцент на связях между группами. Совместное решение проблем в ситуациях, имитирующих реальные.

ЦИКЛ 4.

Построение организационной модели. Акцент на стратегическом планировании и соединении усилий групп высшего и низшего уровней управления. Соединение этих уровней — один из важных результатов этого цикла.

ЦИКЛ 5.

Реализация модели. Группы получают задание реализовать модель, построенную в цикле 4. Разрабатываются планы изменения структур, ведения процессов и управления персоналом.

ЦИКЛ 6.

Оценка. Содержанием этого цикла является оценка общей «матрицы», модификация и критика программы. Стандартизированная анкета из 100 пунктов помогает исследовать индивидуальное поведение, работу команды, межгрупповые отношения, способы решения проблем и общую стратегию.

Концепция «3-D»

В. Реддин (1970) предложил **теорию «3-D»,** содержащую следующую классификацию:

1) 3а — Отдыхающие бюрократы. Их энтузиазм к работе невелик, и они влияют на подчиненных разлагающе.

2) 1а — Миссионеры. Люди, ставящие гармонию и отношения выше других результатов деятельности. Они не эффективны, так как их желание быть «хорошими» тормозит повышение производительности.

3) 4а — Автократы. Ставят достижение цели выше других параметров. Они неэффективны, так как недооценивают хорошие отношения и их не любят подчиненные. Поэтому им часто приходится использовать прямое давление для достижения результатов.

4) 2а — Искатели компромиссов. Они отдают должное как задаче, щи и отношениям с подчиненными, но не способны к принятию отчетливых решений. Компромисс — их метод работы на рынке.

5) 3б — Эффективные бюрократы. Люди, которые просто следуют правилам, не особенно обращая внимание на нюансы задания и отношений с другими. Они успешны в формировании морально оправданных отношений и достижении целей, но не испытывают реального интереса ни к заданию, ни к отношениям.

6) 1б — Девелоперы. Испытывают имплицитное доверие к людям, рассматривают работу как способ развития талантов других людей, создают рабочую атмосферу с максимальными мотивацией и удовлетворенностью подчиненных. Однако развитие персонала не всегда релевантно высшим достижениям в производительности. И в этом их слабость.

7) 4б — Доброжелательные автократы. Эффективны в том, что могут мотивировать других к наилучшему выполнению задания, не ухудшая отношений с ними.

8) 2б — Исполнители (Executives). Уделяют должное внимание и задаче, и отношениям, и краткосрочным и долгосрочным целям, умеют подходить к каждому сотруднику дифференцированно (см. таблицу 2).

Таблица 2

Типы лидеров по модели «3-D»

1а. Миссионеры	2а. Искатели компромиссов	Приемле-мость	16. Девелоперы	26. Исполнители
3а. Отдыха-ющие бюро-краты	4а. Автократы	Эффектив-ность	36. Эффективные бюрократы	46. Доброжелательные автократы

Власть в организации

Весьма полезно различать власть и авторитет.

Авторитетом можно назвать признание права кого-либо ограничивать свободу действия. Признание само по себе важнейший фактор, так как наличие авторитета зависит от разделяемых людьми ценностей. Авторитет касается разделяемых правил и норм поведения, что само по себе ограничивает возможность конфликта (правило предусматривает контракт между принимающими его лицами).

Власть — это возможность влиять на поведение других, или еще строже — способность предоставить *В* обязанность делать что-либо, чего *В* не стал бы делать сам.

Таким образом, авторитет — это отношения, а власть — ресурс. Так Макс Вебер различал три координаты авторитета: харизматическую, традиционную, основанную на законе. Френч и Равен выделяли пять категорий власти: основанную на наградах, физическую, экспертную, легальную и референтную. Этциони говорил о трех источниках власти: нормативном, основанном на принуждении и на вознаграждении.

Перспективным представляется построение модели, различающей вклад авторитета и власти, их соотношение в конкретных случаях.

Предпринимательское лидерство

Тест «NEO-PI-R» — одна из наиболее популярных в настоящее время методик (Costa, 1996). Она содержит 240 вопросов и требует 30—40 минут для заполнения. Основана на концепции «Big Five» (Digman, 1990).

Nigel Nicholson (1998) измерил личностные черты 43 лидеров, 57 менеджеров и 500 обычных испытуемых (см. табл. 3).

Таблица 3

Значимые различия между лидерами, менеджерами и обычными людьми

Лидеры в отличие от обычных людей, но не от менеджеров	Лидеры в отличие от менеджеров, но не от обычных людей	Лидеры в отличие от всех
Шкалы «Big Five»		
Меньше нейротизм		Выше сознательность
Больше экстраверсия		
Меньше соглашательство		
Выше активность	Ниже общительность	Ниже депрессия
Ниже эстетизм	Выше порядок	Ниже самосознание
Ниже прямодушие	Выше самодисциплина	Ниже уязвимость
Ниже альтруизм		Выше уверенность
Выше мотивация достижений		Ниже действия
		Ниже уступчивость
		Выше обязательность

Приведенные в таблице результаты говорят сами за себя, но некоторые из них все же нуждаются в комментариях. Так, мы видим, что в себе — одна из ведущих черт лидеров, поскольку она значимо (по t-тесту) выше у лидеров, чем у менеджеров и обычных испытуемых. Лидеров и менеджеров объединяет меньший нейротизм, соглашательство (конформизм), значительная экстраверсия, связаная с коммуникабельностью и компетентностью в общении. Но в то же время настоящие лидеры менее компанейские люди, они сознают свою самоценность и дорожат независимостью. Кроме того, они более дисциплинированы, и это позволяет им возглавить собственное дело, требующее уплотнять время до предела и не тратить его зря.

Трехфакторная модель лидерства

В последние годы для оценки свойств лидеров приобрели популярность две тестовые методики: многофакторный опросник лидерства (МОЛ/MLQ), который был предложен Bass и Avolio (1990), и опросник управленческой практики ОУП (Managerial Practices Survey (MRS), работанный Yukl (1990).

МОЛ может быть использован для определения потребностей в развитии у лидеров, находящихся на самом верху управленческой иерархии. ОУП рекомендовано использовать в целях создания обратной связи для менеджеров среднего уровня.

Burns (1978) был первым, кто попытался развернуто определить, что такое «трансформационное лидерство». Он считал, лидерство может осуществляться двумя путями: или трансакционным, или трансформационным.

Bass and Avolio (1994) предложили гипотезу, в соответствии с которой трансформационное лидерство моделируется четырьмя координатами:

- первая — идеализированное влияние;
- вторая — инспирированная лидером мотивация;
- третья — интеллектуальная стимуляция;
- четвертая — индивидуальный подход.

Современная таксономия видов менеджерского поведения включает 14 категорий поведения. На этой базе построена методика MPS.

Совместное исследование обеих методик, проведенное J.BruceTracey& Timothy R. Hinkin (1998) и основанное на факторном анализе полученных результатов, показало, во-первых, значительное сходство обеих методик и, во-вторых, некоторое новое *пространство из трех факторов (координат), в котором может быть оценено лидерство:*

а) первая координата — *«нетривиальность»* — касается нетрадиционных подходов, которые лидер использует при решении проблем, принятии решений, совершенствовании функционирования собственной организации;

б) вторая координата — *«забота»* — касается индивидуального подхода к каждому последователю, к выявлению его сильных сторон и его продвижению вверх по служебной лестнице;

в) фетья координата *«видение»* — касается видения будущего, точности прогноза, ориентации лидера на цели, проявляемой им в поведении.

Лидерство в новых организационных формах

В условиях сверхконкуренции «окно» новой предпринимательской возможности открывается на очень короткое время и в нем часто нет места для других. Новые экономические условия приводят к появлению новых организационных форм и особых стилей лидерства. Новые организационные формы называют по-разному: «безразмерное окно», «паутина», «перевертыш» или «трилистник». Совместно эти модели предлагают несколько идей управления и лидерства:

1) поддержка только высокоприбыльных проектов — интенсивная активность внутри фирмы для повышения ее прибыльности;

2) введение полной автономии линейных менеджеров, находящихся в контакте с потребителями, разрешение им организовывать собственную деятельность, реорганизовывать собственные технологии и даже делать все что угодно для удовлетворения запросов клиентов;

3) управление помимо существующей иерархии;

4) использование формальной и неформальной информационных сетей, объединяющих автономные элементы.

Все выше перечисленное может быть названо управлением *предпринимательской сетью.*

Методики анализа заданий менеджеров

Каковы бы ни были конкретные управленческие воздействия на подчиненного в их основе продолжает лежать описание деятельности работника. Это ключевой момент любого управления, поэтому методики разработки описания деятельности (Job Description) за прошедшие со времен Тейлора сто лет получили значительное развитие. Так, в методическом руководстве Pearn, M. и Kandola, R. (1988) перечислены около двух десятков наиболее полезных методик анализа работы и заданий:

1. Наблюдение (Observation).
2. Самоописание/дневник (Self-description/diaries/logs).
3. Метод критических случаев (Critical incident technique).
4. Интервью с целью анализа работы (Job analysis interviews).
5. Репертуарные решетки (Repertory grid).
6. Контрольные листы (Checklists/inventories).
7. Иерархический анализ заданий (Hierarchical task analysis).
8. Анализ обучения работе (Job —learning analysis).
9. Исследование компонентов работы (Job components inventory).
10. Опросник позиционного анализа (The position analysis questionnaire).
11. Наблюдение участника (Participant observation).
12. Конференции экспертов (Expert conferences).
13. Система опросов о производительности труда (Work performance survey system).
14. Комбинированный метод анализа работы (Combination job analysis . method (C-JAM)).
15. Ускоренный метод анализа работы (Brief job analysis method (B-JAM).
16. Функциональный анализ работы (Functional job analysis).
17. Метод выделения элементов работы (The job element method).
18. Проверка элементов работы (Job element examining).
19. Шкалирование востребованности возможностей (Ability requirement scales).

Методик анализа работы менеджера так много, что возникает специфическая проблема выбора наиболее адекватной. Кроме того, приведенный перечень методик не должен восприниматься как догма. Главное — это понять, что нам необходимо получить в результате анализа. С нашей точки зрения, для целей практического управления необходим не только перечень заданий, целей или функций, но «весовые» характеристики каждого из пунктов перечня. В этом случае управленческие воздействия будут более точны. Ведь невыполнение задач малозначительных в большой степени отличается по эффекту от игнорирования ключевых функций. Поэтому кроме списка заданий управленцу необходим набор «весовых» коэффициентов к каждому их заданий. Определение весовых коэффициентов выводит проблему разработки описания

деятельности на уровень экспертных задач. Для решения последних необходимо участие экспертов и их отбор, что само по себе представляет еще одну методическую проблему. Кто должен определять «весовые» коэффициенты для подчиненных, их руководитель, они сами, работники отдела кадров или медстатистик?! Обобщенный ответ таков — тот, кто наиболее компетентен в оцениваемой деятельности. Конкретный ответ мы попытались получить в эмпирическом исследовании.

Кроме того, в приведенном перечне нет ни слова о групповой выработке требований к должности. Мы решили дополнить предложенный список еще одной *методикой, комбинирующей преимущества индивидуальной групповой работы экспертов.*

Методика комбинированной экспертной выработки заданий

(на примере анализа заданий заместителя главврача)

Основная цель нашего исследования состояла в выработке перечня заданий, которые должен выполнять заместитель главного врача по лечебной работе. Основное требование к перечню состояло в том, чтобы он при надлежащей доработке мог стать инструментом реального управления.

Подчиненная задача исследования состояла в выяснении того, кто из сотрудников поликлиники может считаться лучшим разработчиком перечня задач.

Эксперты

В исследовании приняли участие 20 руководителей разного уровня медицинских учреждений Иркутской области (14 женщин и 6 мужчин в возрасте от 29 до 57 лет) (см. табл. 1).

Методика

На первом этапе экспертам было предложено написать на отдельных листках списки основных заданий, выполняемых заместителями главных врачей медицинских учреждений.

Затем был выявлен эксперт, чей список оказался самым длинным. Он должен был зачитать его содержание. Все остальные участники группы отмечали в своих списках сходные пункты с целью выявления пунктов, не вошедших в начальный список. Затем исходный список был дополнен пунктами, не вошедшими в него. При этом было организовано групповое обсуждение формулировок заданий.

Как видно из табл. 4 в нашей экспертной группе приняли участие руководители трех уровней: главврачи, заместители главврачей, заведующие отделениями и главные специалисты управлений здравоохранения. По независящим от нас обстоятельствам представленность экспертов в каждой из четырех подгрупп была разной — от двух до восьми человек. При анализе результатов индивидуального оценивания выявилось следующее (см. диаг. 1). Среднее число выделенных заданий составляло 15,4. При этом наблюдались значительные колебания, зависящие от уровня руководителей-экспертов. Так, заведующие отделениями смогли определить

Таблица 4

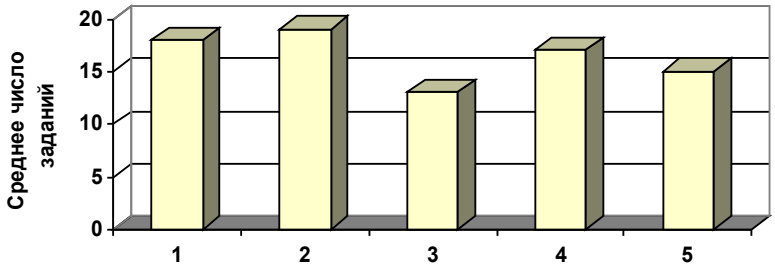
Участники экспертной группы

Должность	Число	Количество заданий	Среднее количество
Главные врачи	4	21, 21, 18, 15	18, 75
Заместители главврачей	8	16, 21, 19, 17, 17, 16, 29, 20	19, 33
Зав. отделениями	5	19, 21, 12, 11, 17	13
Гл. специалисты	2	11, 25	18
Не определена(-)	1	8	8(−)
Итог:	20	344	(17, 2) 15, 42

Пояснение (−). *Результат эксперта, не определившего свой статус и показавшего исключительно низкий результат, в дальнейшем не учитывался.*

только 13 заданий заместителя главного врача. В то же время сами заместители главврачей выделяли от 16 до 29 заданий. Главные врачи показали результаты статистически не отличающиеся от результатов самих заместителей. На этом этапе был получен с нашей точки зрения важный практический результат. Разработка перечня заданий должна поручаться либо самим специалистам, либо их руководителям, в свое время приобретшим опыт работы на оцениваемом рабочем месте. В то же время, разработка перечня не должна поручаться подчиненным (сотрудникам отдела кадров), не имеющим релевантного опыт работы. Однако последние могут выполнять функцию регистрации и ведения перечней по оцененным должностным позициям.

Диаграмма* 1. *Число выделенных заданий



Руководители разного уровня

Пояснения «диаграмме 1:

1 — *главврачи; 2 — зам. главврачей; 3 — заведующие отделениями; 4 — главные специалисты управления; 5 — средний результат по всем экспертам.*

Обсуждение общего перечня заданий

В результате анализа индивидуальных списков заданий и группового управления был получен перечень заданий заместителя главврача по лечебной работе (см. табл. 5). Их оказалось 35, т.е. заведомо больше, чем выявил каждый их экспертов по отдельности. Это преобладание вполне понятно, поскольку, как правило, групповая работа позволяет выявить в предметной области более богатую палитру. Кроме того, для всех участников группы стало очевидно, что в своей управленческой практике каждый отдельный руководитель следует привычному набору заданий и часто не использует наработки других руководителей. К тому же они часто просто не известны в профессиональном сообществе.

К удивлению группы оказалось, что заместитель главного врача занимается управленческими функциями в гораздо большей мере, чем собственно лечебными делами и даже общением с пациентами. В утверждение этому обнаружилось и в самом процессе обсуждения, между экспертами возникла дискуссия о том, должен ли заместитель главврача продолжать вести прием пациентов и совершенствоваться в лечебных умениях. Оказалось, что часть экспертов все еще продолжает вести прием и само лечебное дело представляет у них определенную ценность. В то же время другая группа экспертов утверждала, что им давно пришлось сменить приоритеты с лечебных на управленческие и что участие в лечебных делах только отвлекает от выполнения более важных задач.

В описанной дискуссии нашла отражение известная коллизия внутриличностного конфликта у специалистов, сделавших управленческую карьеру. Эта коллизия выходит далеко за рамки медицины и присуща практически каждой деятельности. С одной стороны, специалисты формировались в духе уважения к профессиональным ценностям, но став руководителями, они вынуждены все больше внимания уделять не им, а процессу управления. Если руководитель продолжает разделять прежние ценности, ему не избежать внутреннего конфликта. С другой стороны, если он трансформирует свои профессиональные приоритеты, то увеличится разрыв между ним и подчиненными ему специалистами. Это своеобразная болезнь карьерного роста, которую каждый должен как-то решить. На практике решения бывают разными. Известны примеры крупных руководителей, продолжающих специализированную деятельность. Так, Министр здравоохранения России генерал Шевченко, несмотря на занятность, продолжает оперировать. В то же время многие заместители главврачей из нашей экспертной группы уже прекратили вести прием пациентов. По-видимому, многое зависит и от врачебной специальности. Одно дело разовые акции, другое — длительное ведение случая. Последняя деятельность требует гораздо большего времени и поэтому может в значительной степени препятствовать выполнению управленческих задач. По крайней мере, можно констатировать, что описываемые факты еще требуют своего более детального изучения.

В целом был разработан итоговый перечень заданий (см. табл. 5).

Таблица 5

Итоговый перечень заданий заместителя главврача по лечебной работе

№	Наименование задания	Важность (балл)	Качество (час)	Итог (ВхК)
1.	**Работа с руководителем**			
1.1	Замещение главврача в принятии решений			
1.2	Своевременное информирование главврача о внештатных ситуациях			
2.	**Работа с сотрудниками**			
2.1	Инструктаж разных видов			
2.2	Анализ качества работы сотрудников			
2.3	Руководство внедрением новых технологий			
2.4	Прием сотрудников, работа с участковыми врачами			
2.5	Создание благоприятного психологического климата в коллективе			
2.6	Руководство процессом оказания платных услуг и услуг по программе ДМС			
2.7	Анализ причин смертности, проведение разбора случаев			
2.8	Экспертиза качества лечебно-профилактических услуг			
2.9	Участие в аттестации сотрудников			
2.10	Участие в координации процесса диспансеризации населения			
2.11	Участие в организации и проведение конференций и семинаров для сотрудников			
3.	**Работа с пациентами**			
3.1	Консультативная работа			
3.2	Прием граждан поличным вопросам			
3.3	Анализ младенческой и материнской смертности			
3.4	Изучение и анализ временной нетрудоспособности			
4.	**Работа с документами**			
4.1	Адаптация стандартов			
4.2	Планирование (мес., квартал, год)			
4.3	Подготовка отчетов (месяц, квартал, год)			
4.4	Изучение правовых документов			
4.5	Изучение КзоТ			
4.6	Подготовка проектов распоряжений			
4.7	Руководство комиссией по списанию наркотических и сильнодействующих препаратов			
4.8	Контроль и анализ расхода медицинских препаратов			
4.9	Анализ обеспечения медицинскими препаратами			
5.	**Работа с внешними организациями**			
5.1	Работа с территориальными фондами ОМС			
5.2	Участие в разработке герриториальных целевых программ			
5.3	Работа со службами медико-социальной экспертизы детей и подростков			
5.4	Участие в организации работы опекунского совета			
5.5	Координация совместной деятельности с базовыми кафедрами вузов			

5.6	Привлечение внешних консультантов и организация консилиумов			
5.7	Проведение маркетинга медицинских услуг			
5.8	Обмен информацией с родственными организациями			
6.	**Самостоятельная работа**			
6.1	Повышение собственной квалификации			

Вероятно, их число превышает то, что делает на своем рабочем месте конкретный заместитель главного врача. В таком случае знакомство с этим инструментом может помочь начинающим руководителям уточнить направления своих работ. Не исключено, что какие-то задания оказались вне рассмотрения нашей группы экспертов. Что ж, каждый зам. главврача в состоянии доработать предложенный инструмент по своему усмотрению.

Выводы по анализу заданий:

1. Разработка перечня задач (целей, функций) является ключевым моментом управления, построенного на основе «замкнутого контура» и управления с «обратной связью».

2. В исследовании выявлено, что разработка перечня заданий должна производиться либо самими специалистами, либо их руководителями, имеющими соответствующий опыт работы.

3. Сотрудники отдела кадров должны выполнять вспомогательные функции ведения, сохранения и сравнения перечней.

4. Задания заместителей главврачей в значительной степени содержат административные и бюрократические функции и в гораздо меньшей собственно лечебные.

5. Разработанный в ходе работы экспертной группы перечень заданий заместителя главного врача по лечебной работе может использоваться как исходный в управлении его деятельностью.

6. Столбцы «важность» и «качество» могут заполняться в балльной системе главврачом или самим зам. главврача. Итоговый результат получается путем перемножения предыдущих показателей.

7. Работа экспертной группы оказалась еще более эффективной, чем работа отдельного эксперта по составлению перечня заданий.

Техника отдачи распоряжения

Основные причины неудач в ситуации отдачи распоряжений:

- неправильная формулировка,
- отсутствие мотивации,
- низкая квалификация подчиненных.

Правильное распоряжение должно включать:

- ясную цель, которая будет достигнута при выполнении распоряжения;
- назначение конкретного ответственного исполнителя;

- разъяснение обстановки, способа взаимосвязи, последовательности действий в связи с ходом выполнения распоряжения;
- регулярное получение обратной связи о ходе выполнения распоряжения.

Феноменология лидерства

Лидерство, ориентированное на поступок

В исследованиях по менеджменту «много копий сломано» вокруг типов и стилей лидерства. Некоторые классификации стали общепризнанными, другие остаются спорными. Внимательному взору предстает проблемное «поле», многократно перечерченное «межами», которые пролегли одна поверх другой. Но исследователи недостаточно внимания уделяли, так сказать, «структуре» самой почвы, тому, из чего состоит воспроизводство лидерства.

Что же такое единичное воспроизводство и проявление лидерства, которое при систематическом повторении ведет к признанию лидера другими членами группы? С нашей точки зрения, это — поступок. Причем, поступок не в обыденном понимании, когда имеется в виду любое человеческое действие. Необходимо более строгое понимание поступка с позиции его направленности на групповые ценности в большей мере, нежели на цели, характерные для действия. О таком поступке размышлял и писал философ М.М. Бахтин (1986).

Чтобы стать лидером группы, а тем более подтвердить лидерство, надо совершать значимые для других членов группы действия — поступки. Прежде в основном обходились ссылками на поступки исторических личностей, лидеров, признанных историей. Мы поставили перед собой задачу разобраться в этом психологическом явлении более подробно.

Поступок и действие

При совершении поступка исчезает различие между мнением и действием. Человек реализует себя в нем как целое, к тому же, как новое целое, как «собранный человек». Поэтому постороннему наблюдателю поступок нередко кажется беспредпосылочным, необъяснимым. Таким же он может быть и для совершившего его человека. Последующие размышления по поводу совершенного поступка рождают в человеке уверенность в себе, веру в свои силы и возможности, меняют представление о самом себе. Поэтому поступок может рассматриваться как одно из средств развития личности.

В российской психологии, напротив, наблюдается определенное слияние трактовок «поступок» и «действие». Получается так, что поступок — это тоже некое действие, при этом действие, обязательно имеющее внешнее проявление. С этой позиции совершить поступок в уме, про себя, так чтобы об этом никто не знал — это абсурд.

Такое отождествление поступка и действия оставляет за рамками исследования значительную подготовительную работу,

предшествующую конкретному поступку, а также феномены внутреннего выбора, не имеющие отчетливых хронологических границ. Кроме того, психологически поступок— богаче, полнее действия. В нем должны быть задействованы более полные пласты душевных сил.

Критерии успешности действий и поступков тоже различаются. Например, управленческое действие может считаться успешным, если оно либо выполнено в соответствии с процедурой, либо достигло цели, либо имело место и то, и другое. Поступок может не достигнуть цели и при этом считаться успешным, если он был совершен как очевидная попытка. Это объясняется тем, что базой его оценки служит в основном морально-этическая, а не технологическая сфера.

Позитивно оцениваемые обществом поступки, а тем более поступки, значительные для общества, также получают новые названия — *подвиги* или *деяния.* Лица, их совершившие, возвеличиваются и почитаются обществом, начинают «работать» на формирование нормативно-релевантных поступков следующих поколений. Значительные поступки руководителей организаций запоминаются и становятся элементом организационной мифологии.

Рассматривая проблематику поступка, нельзя оставить без внимания сферу ценностей. Проблемы изучения поступка были бы несравненно «прозрачнее», если бы существовали принимаемые во всех человеческих сообществах «расценки» на ценности и их иерархия. Но это далеко не так. То, что в одних сообществах принимается в качестве неоспоримой ценности, в других имеет совсем иную цену или вообще не включено в разряд ценностей. Кроме того, несомненно, существует динамика ценностей во времени или вообще кардинальная смена ценностных координат. Отсюда конфликты поколений, антагонизмы между сообществами и внутри отдельных организаций, следующая за этим переоценка значимости отдельных руководителей и их поступков.

Повышенная интенсивность в подготовке поступка

М.К. Мамардашвили (1993) предложил термин, имеющий самое непосредственное отношение к подготовке поступка. Это понятие *точки или момента повышенной интенсивности,* в которые человек как бы отрывается от привычного течения обстоятельств и отношения к ним. В этот момент только и можно говорить об истинно человеческом бытии, когда с полной нагрузкой работает сознание и активизируется личность. Это понятие сопоставимо с понятием А. Маслоу о *моментах самоактуализации.* По отношению к таким моментам само по себе исполнение имеет гораздо меньшее значение для становления личности по сравнению с процессами выбора и подготовки к поступку. Сам поступок уже факт, и поэтому почти не имеет значения, насколько хорошо он выполнен. В то же время подготовка к поступку — это акт, требующий значительного мужества откровенности в оценке самого себя, инвентаризации своих ценностей и предпочтений.

Борьба мотивов вызывает эмоциональную напряженность человека, стоящего перед жизненным выбором. Переживания сопровождают внутреннюю работу по приведению ценностей хотя бы в относительный порядок. Именно поэтому подготовка к поступку обладает значительным развивающим и интегрирующим эффектом. Только «...вперившись глазами в смерть, мы что-то понимаем в жизни», — писал по этому поводу М.К. Мамардашвили (1993, с. 37). Нечто подобное имел в виду А. Маслоу, вводя понятие *«пиковый опыт»,* переживаемый человеком в процессе его самоактуализации.

Скрытые стороны «периодов повышенной интенсивности»

Полагая, что некоторые этапы совершения поступка наиболее важны для его понимания, мы решили провести исследование моментов повышенной интенсивности (подробнее см.: Моргунов, 1999, 2000). Это, прежде всего, — моменты начала и завершения его подготовки, моменты исполнения поступка и ощущения после его завершения. Нас интересовали длительность подготовки поступков, субъективные ощущения при этом и некоторые обстоятельства совершения поступков.

В исследовании приняли участие 15 испытуемых в возрасте от 19 до 27 лет. Участникам исследования предлагалось довольно лаконично определение поступка: *«Поступок* — это действие, совершенное в опоре на общественно одобряемые нормы и требующее сознательного выбора». Затем исследователь просил их припомнить обстоятельства какого-либо собственного конкретного поступка, отвечающего зачитанному определению. Вслед за этим участники письменно отвечали на пять зачитываемых вопросов:

1. Сколько процентов эмоций и сколько — разума присутствовало в совершенном Вами поступке?
2. Для чьей пользы был совершен Ваш поступок?
3. Кто в результате выиграл от этого поступка?
4. Сколько времени Вы колебались перед совершением поступка?
5. Сколько свидетелей присутствовало при совершении поступка?

Основные результаты.

Наиболее значимые корреляции связывают попарно такие характеристики поступка, как количество свидетелей и уровень эмоциональности его подготовки (1), количество свидетелей и длительность его подготовки (2), длительность подготовки и уровень эмоциональности (3).

1. Первая пара понятна. Значительное число свидетелей инициируют большее эмоциональное напряжение перед поступком. Публичность поступка, необходимость оказаться перед лицом оценивающей публики окзывают сильнейшее воздействие не только в сам момент поступка, но и задолго до него.

2. Вторая пара понятна гораздо меньше. Наверняка должны различаться ситуации, в которых человек знает о том, что ему предстоит публичное действие, и ситуации, когда он меньше

ориентировался на аудиторию и больше на сам поступок. Это может означать и то, что для подготовки поступка в ситуации тет-а-тет не надо много времени. Очевидно, необходимы дальнейшие исследования.

3. А вот третья пара и понятна, и нетрадиционна. Она нарушает традиционное представление о том, что длительная подготовка — то что-то хладнокровное и рациональное, а поступок, вызванный внезапными обстоятельствами, импульсивен и подчас иррационален. Оказывается, длительно готовясь к поступку, человек все больше эмоционально включается в подготовку.

4. Всеми опрошенными отмечены положительные эмоциональные переживания после совершения поступка вне зависимости от его исхода. При любом результате чувство облегчения составляет важную часть переживания, становится своего рода наградой за действие, ориентированное на ценности.

Рекомендации лидерам:

При формировании собственного стиля лидерства важно учитывать следующие особенности:

а) чем быстрее Вы отреагируете на внезапные обстоятельства, тем меньше эмоциональных издержек будете иметь; не стоит готовиться слишком долго, так как можно «перегореть»;

б) длительная подготовка поступка, как правило, требует эмоционального напряжения и борьбы мотивов;

в) эмоций при подготовке тем больше, чем больше людей будет присутствовать при совершении поступка;

г) независимо от результатов поступка после его совершения человек испытает облегчение и чувство исполненного долга.

Гендерные аспекты лидерства

Все большее распространение начинает получать мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1% соответственно в США), (Бендас, 2000). В нашей стране только 7% женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй (Психология менеджмента, 1997).

Первые исследования в области гендерных аспектов лидерства были проведены в США Уайтом (1945), Харвелом (1953). Активно эта область стала развиваться в 70-е годы под влиянием феминистской психологии.

Э. Гидденс (1995) проводил различия полов кардинально, утверждая, что институциональное разделение между полами фактически отделяют разум и эмоции. По мере развития общества традиционная картина начинает размываться, но скрытая дискриминация продолжает прослеживаться в литературе по управленческим особенностям людей.

Направления исследований в области тендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором — предпочтение отдается

лидерским качествам, в третьем — оба аспекта рассматриваются как равноправные. Начнем с первого типа.

1. ***Концепция гендерного потока*** была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой конце ции, восприятие лидера последователями зависит прежде всего от его и их пола.

2. ***Теория гендерного отбора лидеров*** (Дж. Боумен, С. Суттон) была разработана из предположения, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большу компетентность. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. **Концепция *токенизма*** Розабет Кэнтер предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены группы, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство — «токенами» (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

а) «матери» — от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;

б) «соблазнительницы» — токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;

в) «игрушки, талисмана» — не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;

г) «железной леди» — таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии.

Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

4. Развивая концепцию токенизма, Е. Джоунс, Р. Лайден и Т. Митчелл предложили способы преодоления негативных побочных явлений, связанных со стереотипностью и преувеличением в восприятии деловых и личиостных свойств токенов. Они предположили, что разрушить стереотипы можно, используя методы ***инграциации — впечатляющего менеджмента,*** эффективного влияния на окружающих с помощью слов, невербалики и действий. При эффекивном использовании инграциации устанавливаются более глубокие межличностные отношения, культурные стереотипы разрушаются, и токены занимают равное положение в группе с доминантами.

5. Для объяснения отсутствия различий между лидерами разного пола привлекается ***идея андрогинии.*** Джудит Спенс рассматривала андрогинность как сочетание показателей высокой маскулинности и высокой фемининности. Сандра Бем представляла андрогинность как баланс между маскулинностью и фемининностью.

Но следствием как первого, так и второго вариантов в любом случае может становиться внутренний дисфункциональный конфликт у субъекта, сочетающего в себе трудносочетаемое.

6. ***Сторонники фрейдизма*** традиционно негативно относятся к женскому лидерству, связывая его с ненатуральной маскулинной гендерной ролью. Они рассматривают женское стремление к лидерству как проявление неполноценности женщины, завидующей мужчине.

Доминирование лидерской позиции над гендерным фактором

1. ***Ситуационно-должностной подход*** (Р. Хауз, Дж. Хант) на первое место ставит не пол, а должность, занимаемую человеком в организации. Следовательно, мужчины и женщины, занимающие сходные должности и успешно исполняющие сходные лидерские роли, не должны значительно отличаться друг от друга ни по поведению, ни по факторам эффективности.

2. ***Статусная теория (или теория ранговых ожиданий),*** созданная Дж. Бергером, отождествляет восприятие человека в группе и статус, занимаемый этим человеком в обществе. Так, если статус мужчин в обществе в целом выше, чем женщин, то и первичное восприятие женщины группой ниже, а мужчины — выше. Поэтому женщине приходится тратить намного больше усилий для карьерного роста в достижении равных с мужчиной успехов.

3. ***Поведенческая динамическая модель обмена «лидер-исследователь» Г. Граена*** кладет в основу успешного лидерства умение устанавливать тессные позитивные отношения с другими людьми. Эта модель связана с другой концепцией, крайне популярной в настоящее время — ***концепцией трансформационного лидерства Б. Баса и Дж. Ханта.*** Согласно обеим концепциям, тесные деловые отношения могут быть основаны на уподоблении (сходстве) людей. Поэтому-то женщине трудно достичь лидерства в мужской компании. На первое место в отношениях выходят отнюдь не ее деловые качества.

Большое число исследований посвящено *изучению влияния стереотипов и ролей* в восприятии лидеров как мужского, так и женского пола.

1. В рамках когнитивного подхода интерес вызывает ***концепция формационной обработки*** *Д. Гамильтона.* Функцией стереотипов в восприятии является упорядочение людьми знаний об окружающем мире. При упорядочении и обработке социальной информации чаще всего используются следующие схемы стереотипизации — личностные, ситуационные, ролевые. Схема обработки позволяет быстро категоризировать новый объект и предсказать его дальнейшее поведение.

2. ***Социально-ролевая теория гендерных различий лидеров*** предложена Элис Игли. Чтобы быть адекватно воспринятыми, люди должны вести себя конгруэнтно гендерному стереотипу. Однако лидерство как изначально маскулинная рольтакже предъявляет к человеку свои требования. Из-за ролевого и гендерного

несовпадения в требованиях женщина-лидер чаще всего обречена на внутренний конфликт. Э. Игли считает такой конфликт не абсолютным. Он может быть преодолен через компромисс, например, если его смягчить, демонстрируя стиль лидерства, ориентированный не на решения задачи, а на развитие взаимоотношений.

3. **Концепция *«гендерного менеджмента»*** рассматривает защитные стратегии и техники осуществления лидерства. Среди основных элементов можно назвать: сверхусидчивость и повышенную работоспособность, использование женских уловок при проведении деловых переговоров, использование «масок» — сокрытие от окружающих своих эмоций и личной жизни.

Исследования соотношений лидерства и руководства в послевоенные годы стали одними из самых популярных и в социальной психологии, в науках об управлении. Умелое управление людьми рассматривается одно из ключевых условий успешной жизнедеятельности организаций. Многие исследователи верят в то, что это то звено, «потянув за которое, можно вытащить всю цепь» процветания фирмы. Такая позиция привела тому, что в тень ушли исследования положения всех других сотрудников организации, «followers», как их называют в англоязычных исследованиях. Но есть и другое не менее мудрое утверждение: «Короля играет свита», рассмотрение которого выходит за рамки данной главы.

Вопросы для самоподготовки

1. Какие различия существуют между понятиями «руководитель», «менеджер» и «лидер»?

2. В чем преимущества и недостатки руководителя, принятого на высокий пост извне организации?

3. Какие из психологических тестов используются для оценки лидерских качеств человека?

4. Опишите особенности проявления лидерства в связи с процессом развития групповых отношений.

5. Почему деловое требовательное отношение руководителя к подчиненным приводит к развитию неформальных отношений в организации?

6. Управление какими переменными может привести к усилению контроля руководителя за процессами, происходящими в организации?

7. Как новые организационные формы, появившиеся из-за увеличения динамичности рынка, могут повлиять на стили лидерства?

8. Какие необходимые части должны присутствовать в правильно сформулированных распоряжениях руководителя?

9. Почему совершение поступков может рассматриваться как основа лидерства?

10. Опишите точки зрения на то, почему женщинам сложнее стать лидерами, чем мужчинам.

ЛИТЕРАТУРА

Бахтин М.М. К философии поступка //Философия и социальные науки. Ежегодник 1984/1985 гг. — М., 1986.

Бендас Т.В. Гендерные исследования лидерства // Вопросы психологии. 2000. № 1. С. 87—95.

Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала. — М.: Юрист, 1998.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. — М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана, 1998. 332 с.

Гидденс Э. Трансформация интимности // Социологический журнал. 1995. № 4 С. 214—220.

Дизель П.М., Мак-Кинли У.Р. Поведение человека в организации. — М., 1993.

Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда. — М.: МГУ, 1986. 120 с.

Кохно П.А., Микрюков В.А., Комаров С.Е. Менеджмент. — М.: Финансы и статистика, 1993.

Лютенс Ф. Организационное поведение. — М.: Инфра-М, 1999.

Мамардашвили М.К. Картезианские размышления. — М.: Прогресс, 1993.

Моргунов Е.Б. Лидерство и поступок. Консалтинг.1999. №1. С. 44—45.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучением — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. С. 150—160.

Психология менеджмента / Под ред. Г.С. Никифорова. Санкт-Петербург, 1991.

Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: МГУ, 1991.

Синк Д.С. Управление производительностью. — М., 1989.

Wagner J.A., Stimpert J.L. & Fubara E.I. (Michigan State Univ.). Board Composition and Organizational Performance: Two Studies of Insider/Outsider Effects. Journal of Management Studies. 1998, 35. № 5. PP. 655—678.

Nicholson N. Personality and Entrepreneurial Leadership: A Study of the Head of the UK's Most Successful Independent Companies. European Managemefl Journal. 1998. Vol. 16. № 5, PP. 529—539.

Costa P.T. Work and Personality: Use the NEO-PI-R in Industrial/Organizational Psychology. Applied Psychology: An International Review, 45. 1996. PP. 225—242.

Costa P.T. & McCrae R.R. NEO PI-R Professional Manual. Psychological Assessment Resources Inc., Odessa, Fl. 1992.

Tracey J.B. & Hinkin T.R. Transformational Leadership or Effective Managerial Practice? Group and Organization Management. 1998. Vol. 23. № 3. PP. 220 —237.

Bass B.M. & Avolio B.J. Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press. 1990.

Yukl G.A. COMPASS: The Managerial Practice Survey. New York: Author/Manus Associates. 1990.

Chakravarthy B. & Gargiulo M. Maintaining Leadership Legitimacy in the Transition to New Organizational Forms. Journal of Management Study. 1998, 35. № 4. PP. 437—456.

Pettinger, Richard. Introductions to Management. London. MacMillan Press.Ltd. 1997. 422 p.

Reddin W. Managerial Effectiveness, McGraw-Hill. 1970.

Buhanan D.A. and Huczynski A.A. Organizational Behaviour. An Introduction Text. Prentice Hall Int. 1985. 488 p.

Hackman J.R., Oldham G.R., Janson R. & Purdy K. A New Strategy for Job Enrichment //California Management Review. 1975. Vol. 17.

Kossen S. The Human Side of Organisations. NY: Harper Collins College. 1994. 662 p.

Pearn M., Kandola R. Job Analysis. A Practical Guide for Managers. L., Institute of Personnel Management. 1988.137 p.

ГЛАВА 4. ПРИНЯТИЕ РЕШЕНИЙ КАК ПРОЦЕСС И КАК МЕТОДИКА

В течение всей своей жизни человек постояннно принимает решения: начиная с обыденных — что приготовить на завтрак, что надеть, какие продукты купить, смотреть телевизор или лечь спать — и заканчивая важными, которые влияют на дальнейшую судьбу — куда пойти учиться, вступать ли в брак, сколько детей иметь. Кроме решений, касающихся личной жизни, существует множество решений, относящихся к деловойи политической сфере: как увеличить прибыль компании и снизить расходы? С какими партнерами выгоднее иметь дело? Какие акции купить? За кого голосовать во время избирательной компании?

В данной главе использован в основном когнитивный подход в исследовании проблемы принятия решений, в котором основное внимание уделяется внутренним мыслительным процессам. Он наиболее полно раскрывает суть вопроса «принятие решений».

Принятие решений вне деловой сферы

Ключевые понятия

Что представляет собой понятие «принятие решений»? Например, большой толковый психологический словарь Артура Ребера (2000, с.113) дает следующее определение: «Принятие решений. Общий термин, используемый для обозначения: 1. Процесса выбора. 2. Ряда теорий и исследований того, как организмы делают выбор между альтернативами. Основное внимание уделяется принятию решений человеком, и эта проблема считается областью внутри сферы исследований когнитивной психологии».

Словарь практического психолога (1998, с. 442) предлагает следующую трактовку: «Принятие решений — волевой акт формирования последовательности действий, ведущих к достижению цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности».

Здесь под ***принятием решений*** я понимаю процесс выбора человеком между альтернативами, ведущий к достижению

поставленной им цели на основе преобразования исходной информации в ситуации неопределенности.

Нормативные модели определяют идеальное действие в идеальных условиях.

Прескриптивные модели указывают, как мы «должны» принимать решение.

Дескриптивные модели просто детализируют, что действительно делают люди, когда принимают решения (определения моделей см. (Galotti, 1994)).

Эвристика — направленная процедура сокращения возможных альтернатив для упрощения принятия решения (данное определение основано на определении эвристики в словаре Ребера (2000)). В работе Галотти (Galotti, 1994) оно метко названо «правилом большого пальца»

Феномен (греч. Phainomenon —являющееся) —«1. ...То, что появляется, следовательно, любое заметное изменение, любое явление, доступное для наблюдения... 2. Физическое явление, факт, подтвержденное событие... 3. Внутренний опыт, который сознается, данные личного опыта...» (Ребер, 2000, с. 414).

Иллюзорная корреляция, согласно Кэтлин Галотти (Galotti K.M., 1994) феномен видеть отношения, которых не существует.

Эффект (лат. Effectus —действие, воздействие, влияние)

«1. Впечатление, производимое кем-чем-н. на кого-что-н...

2. Средство, прием для создания определенного впечатления, а также само создаваемое впечатление. Шумовые эффекты.

3. Результат каких-нибудь действий, деятельности, следствие каких либо причин». (Крысин, 2000, с. 842).

Как формировалась психологическая теория принятия решений

Принятие решений —это междисциплинарная проблема, которая как научная существует около 300 лет. Психологи обратили свое внимание на нее лишь в 50-е годы двадцатого века. Некоторые теории, появившиеся в рамках естественных наук, позднее стали применяться к проблеме принятия решений. Остановимся на них достаточно подробно, так как эти теории представляются мне важными в раскрытии внутренних мыслительных процессов, происходящих при принятии решения.

«Еще в XVII в. Появилась идея математического ожидания. Со временем ее использовали применительно к проблеме принятия решения. Были сформулировано положение о том, что при выборе надо руководствоваться следующими правилами. По отношению к каждому из альтернативных вариантов необходимо определить возможные его исходы, а также вероятности исходов. После этого для каждого из вариантов нужно найти сумму произведений: вероятности, умноженные на соответствующие исходы. Выбирается тот вариант, который имеет наибольшую сумму произведений — максимальную *ожидаемую ценность*». (Современная психология. 1999. С. 363). В этой же книге говорится о дальнейшем развитии этой теории. В 1713 г. Николас Бернули выдвинул идею о субъективной

ценности исходов. Так зародилась теория *ожидаемой полезности.* В1954 г. Сэвидж предложил рассматривать вероятности исходов как субъективные, т.е. обусловленные особенностями субъекта. «Так теория ожидаемой полезности преобразовалась в теорию субъективно *ожидаемой полезности*» (Там же, с. 363). Так как, несмотря на возможность объективно измерить вероятности исходов, реальный человек в своем выборе руководствуется субъективными представлениями о ситуации. Для того чтобы понять и, может быть, скорректировать поведение человека, важно знать, как и почему он отклоняется от нормативной стратегии решения, как воспринимает вероятности и ценности. Это уже психологическая задача. «Начало психологическому исследованию принятия решения было положено Уордом Эдвардсом в 1954 г. ...Эдвардс стал основоположником исследований особенностей реального человеческого поведения в ситуации принятия решения, суть которых до настоящего времени сводится к выяснению характера и сути отклонений реальных решений от идеальных, рациональных моделей». (Там же, с. 364).

Как надо принимать решения

Описание моделей принятия решений, теорий ожидаемой и многоатрибутной полезности дано на основе работы Кэтлин Галотти (Galotti K. M., 1994).

Модели принятия решений

Нормативные модели определяют идеальное действие в идеальных условиях.

Прескриптивные модели указывают, как мы «должны» принимать решение.

Дескриптивные модели просто детализируют, что действительно делают люди, когда принимают решения —(Galotti K. M., 1994, p. 356).

Нормативная модель —Теория ожидаемой полезности

Многие специалисты используют понятие *полезность,* чтобы охватить идеи счастья, удовольствия и удовлетворения, которые появляются при достижении одной или нескольких персональных целей.

Теорию ожидаемой полезности, о которой говорилось выше, можно представить формулой

$$EU = \sum_i [p(i)u(i)].$$

где p(i) — вероятность i-го исхода, u(i) — полезность i-го исхода, $\sum_i$ —сумма произведений [p(i)u(i)], EU —ожидаемая полезность.

Рассмотрим пример из работы Галотти о проблеме выбора специальности абитуриентом. Для принятия решения ему предлагается составить таблицу с указанием возможных специальностей, оценив (основываясь на собственном мнении) вероятность успеха в каждой и полезность для каждого успеха или поражения. Приведем часть таблицы и поясним некоторые вычисления.

Специальность	**Вероятность успеха**	*Полезность*		
		Для успеха	Для неуспеха	Ожидаемая полезность
Искусство	.75	10	0	7.50
Биология	.30	25	5	11.00
Химия	.45	30	4	15.70
Математика	.05	10	5	5.25
Психология	.60	35	–20	13.00
Социология	.80	5	–25	–1.00

Например, абитуриент может оценить свой шанс на успех в социологии как очень хороший и в математике — как весьма слабый. Для оценивания полезностей успеха или неуспеха нужно выбрать один исход и принять его значение равным нулю, например полезность для неуспеха в искусстве. Затем можно определить другие полезности, используя данную в качестве точки отсчета. Для некоторых дисциплин (напр., биология, математика) полезность даже для неуспеха —положительна, а для других —отрицательна, т.е. оценивается очень негативно (например, психология, социология). Не важно, значение какого исхода было выбрано в качестве нулевого, поскольку окончательное решение зависит от различий между ожидаемыми полезностями, а не от абсолютных значений полезностей. В последней колонке представлены значения ожидаемых полезностей для каждой специальности.

Как получились эти результаты, видно из нескольких расчетов, использующих описанную выше формулу ожидаемой полезности. Для начала вычислим вероятность неуспеха, например для химии: 1 – 0,45 = 0,55. Следовательно, ожидаемая полезность для химии: 0,45 x 30 + 0,55 x 4 = 13,5 + 2,2 = 15,70; для психологии: 0,60 x 35 + 0,40 x (–20) = 2I – 8 = 13,00. Из таблицы видно, что лучшим решением для данного абитуриента является выбор химии, затем —психологии и биологии соответственно.

Теория ожидаемой полезности —нормативная модель принятия решения. Это может быть продемонстрировано так, что если вы всегда делаете выбор, чтобы максимизировать ожидаемую полезность, то при достаточно большом количестве решений ваше собственное удовлетворение будет наибольшим.

Нормативная модель —Теория многоатрибутной полезности

Часто бывает трудно выразить количественно полезность вашего успеха или поражения для каждой специальности. Кроме того, выбирая какую-либо альтернативу, вы можете думать о ее различных характеристиках (параметрах). Например, в случае выбора специальности — о трудности специальности или ее привлекательности, применимости в дальнейшей карьере, репутации факультета и преподавателей в студенческой среде, о своем прошлом опыте по каждой специальности. Все эти различные параметры надо

суммировать, но значительно осложняет принятие решения. «К счастью, существует модель, которая дает способ суммирования различных характеристик и целей в сложном решении. Она называется теорией многоатрибутной полезности» (по англ. MAUT).

MAUT предполагает 6 шагов:

1) Разбивку решения на независимые параметры;

2) Определение относительного веса для каждого параметра;

3) Составление списка всех возможных альтернатив;

4) Оценку альтернатив по каждому параметру;

5) Сведение вместе для сравнительного анализа оценок всех альтернатив по всем параметрам;

6) Выбор альтернативы с наилучшим показателем по пункту 5).

Графическое представление этих шагов, например с помощью компьютерной программы «Схема решения» (Decision Map), делает их наглядными и облегчает принятие сложных решений.

Что является важным при использовании теории MAUT? Во-первых, принимающий решение должен быть аккуратным, чтобы выбрать действительно независимые друг от друга параметры. Во-вторых, он должен быть готов «взвешивать» различные параметры.

MAUT также может быть представлена как нормативная модель принятия решения, поскольку следуя ей, вы можете максимизировать вашу собственную полезность для нахождения лучшего пути для достижении всех ваших целей.

Как люди на самом деле принимают решения

Стратегия *исключения по аспектам*

Раупе (1976) предположил, что люди не всегда спонтанно используют MAUT. Пэйн исследовал, как люди выбирают квартиру, когда им даны разные виды информации (разные факторы) о различных вариантах. Когда они делают выбор между двумя квартирами, они сравнивают и выбирают на основании одних и тех же одинаковых по количеству факторов. При этом, сравнивая альтернативы, они взвешивают более желаемый фактор (напр., низкая стоимость арендной платы) против менее желаемого другого (напр., маленького пространства для шкафа). При выборе между 6 или 12 квартирами испытуемые применили другую стратегию. Они исключили несколько вариантов на основе одной или нескольких характеристик. Например, сначала они просмотрели арендные платы и сразу исключили все квартиры с высокой оплатой, без оценивания по остальным факторам. Такая стратегия была названа Тверски (1972) *исключением по аспектам.* После исключения вариантом с высокой арендной платой выбирался следующий по важности фактор, например уровень шума, и исключались все варианты с высокими показателями этого фактора. Этот процесс продолжался до тех пор, пока осталась одна альтернатива. По мнению Пэйна, когда у людей было слишком много информации, они применяли стратегию исключения по аспектам, чтобы уменьшить «когнитивное переутомление».

Поскольку стратегия исключения по аспектам применяется обычными людьми в реальных условиях, то это дескриптивная

модель. Но является ли она лучшей при ограничении времени и (понятно) человеческой памяти, это остается открытым вопросом.

Распространенные ошибки, совершаемые людьми в процессе принятия решений

В течение жизни мы не только совершаем поступки, принимаем решения перед их совершением, но и делаем при этом ошибки. Поэтому полезно изучить наиболее распространенные из них, чтобы понимать, чего опасаться, как действовать. Как известно, знание своих ошибок —уже половина успеха!

В жизни много решений связано с оценкой вероятности успеха. Мы надеваем плащ, когда предполагаем, что пойдет дождь; мы едем в метро, если нужно добираться куда-то в час пик (зная, что на машине можно простоять в «пробке»); покупаем лотерейный билет, вероятно преувеличивая свои шансы на успех; предполагаем выигрыш любимой футбольной команды в игре с не слишком сильным соперником. Как отмечает Солсо Р.Л., «Иногда вероятность некоторого события можно вычислить при помощи математики, а иногда событие можно определить только на основе предшествующего опыта. В таких случаях мы полагаем, что поступаем рационально, поскольку решения основаны строго на математической вероятности, но насколько точны наши оценки?» (Солсо, 1996, с. 443).

Эвристика доступности (availability heuristic)

Под *эвристикой* я буду понимать направленную процедуру сокращения возможных альтернатив для упрощения принятия решения (данное определение основано на определении эвристики в словаре Ребера (2000)).

Как пишет Р. Солсо, Тверски, Канеман и Миллер изучали, почему люди приходят иногда к неверному выводу, когда основывают свои решения на прошлом опыте. Большинство людей, когда их спрашивали, каких слов в английском языке больше: начинающихся с буквы К или тех, где она третья, отвечали, что больше тех, где буква К стоит на первом месте. А это не соответствует действительности. Почему люди неверно оценили данное событие? Согласно Тверски и Канеману, при ответе на этот вопрос люди сначала пытались вспомнить слова, где К стоит на первом месте, а затем —где на третьем. Для первого случая им удалось припомнить больше слов, чем для второго. Дело в том, что слова, начинающиеся с К, более доступны, т.е. их легче вспомнить, и поэтому кажется, что таких слов в языке больше. Ошибка основана на обобщении, сделанном на очень ограниченном наборе слов, доступных во время вспоминания при принятии решения.

Исследователи Словик, Фишхоф и Лихтенштейн (1977) использовали гипотезу о доступности для объяснения ошибок, сделанных людьми при оценке относительной вероятности 48 причин смерти. Более вероятными причинами смерти люди признавали причины, часто упоминаемые в публикациях. Например, несчастные случаи, рак, бутулизм, стихийные бедствия (см. Солсо, 1996).

Поскольку мы лучше помним событие, если оно случилось недавно, имело на нас сильное эмоциональное воздействие, часто освещается в прессе, то оцениваем его как более вероятное, хотя часто для этого у нас нет реальных оснований.

Существует также близкий к эвристике доступности эффект, связанный с восприятием и оценкой вероятности — *Эффект наглядности (vividness)* (см. Современная психология, 1999).

«Исследования показывают, что на наши оценки и суждения оказывает влияние яркость и живость информации (Nisbett, Ross, 1980)»(Современная психология, 1999, стр. 365). Дело в том, что при прочих равных условиях яркая наглядная информация легче вспоминается, поэтому события, связанные с ней, оцениваются как более вероятные.

Избирательное восприятие

Избирательное восприятие проявляется в невидении очевидных ошибок там, где мы совсем не ожидаем их увидеть. Один из наиболее известных экспериментов на избирательное восприятие, пишет С. Плаус (Plous S., 1993) был опубликован Джеромом Брунером и Лео Постманом (1949). В ней испытуемым предлагалось в течение серии довольно коротких показов среди пяти игральных карт опознать несуществующую в реальности карту —червовую тройку черного цвета. Брунер и Постман обнаружили, что испытуемые затратили в 4 раза больше времени на распознание ложной карты, чем обычных карт.

Эффект ореола, или гало-эффект (halo effect)

Эффект ореола, пишет Плаус (Plous S., 1993), получил свое название от исследователя Эдварда Торндайка (Edward Thorndike), который обнаружил что высшие военные чины, получившие задание оценить своих офицеров по таким разным характеристикам, как интеллигентность, телосложение, лидерство и характер, выставили им рейтинги, которые часто высоко коррелировали. Торндайк также нашел, что существуют позитивные корреляции между различными оценками учителей, используемыми для определения их зарплаты и карьерного продвижения. Например, в одном случае общие заслуги педагогов сильно коррелировали с их рейтингами по внешнему облику, здоровью, быстроте, интеллекту, честности и искренности. В другом случае рейтинги учительских голосов сильно коррелировали с рейтингами их интеллекта и «интересом к общественным делам».

Действие гало-эффекта Горбатов (2000) поясняет на примере оценивания, выполняемого самими учителями. Это влияние на отметку сложившихся представлений о возможностях ученика, его образа (к примеру, «умный студент», «интересуется моей дисциплиной»).

Думаю, что даже о поступке человека мы часто судим, исходя из сложившегося до этого мнения о нем. Если мнение о человеке в целом позитивно, то даже его нехороший поступок мы больше склонны оправдывать, чем аналогичный поступок другого, представления о характеристиках которого негативны для нас.

Со времен Торндайка многие исследователи описали проявления гало-эффекта в различных областях жизни. Это эксперименты Аша (Asch), Купера (Cooper), Фелдмана (Feldman), Гарольда Келли (Harold Kelley) и других. На основании работ Купера (Cooper, 1981) (с оригинальным названием «Вездесущий гало») и Фелдмана (Feldman, 1986), Плаус пишет: «Сейчас мы знаем, что открытия Торндайка частично имели место благодаря техническим аспектам конструкции рейтинговых шкал, но главная идея выдержала испытания временем. Даже когда для установления рейтинга используются усложненные техники измерения, гало-эффект часто имеет место».

Эффект обрамления (Framing effect)

Дня объяснения этого эффекта снова воспользуюсь примером из книги Кэтлин Галотти (Galotti K. M., 1994). Предположим, в дороге у вас заканчивается бензин. Но, к счастью, невдалеке видны две заправочные станции. Подъехав ближе, вы читаете условия продажи топлива на одной и другой. На первой галлон горючего стоит $1,00, на второй — $0,95. Кроме того, на первой станции при оплате наличными вы получаете скидку 5 центов за галлон, на второй —вы должны заплатить на 5 центов больше за галлон при использовании кредитной карты. Остальные характеристики станций одинаковы. Какую станцию предпочесть? Интересно, что большинство людей выбирают первую станцию, несмотря на то что цена топлива на обоих станциях фактически одна и та же: $0,95/галлон за наличные и $1,00/галлон при оплате кредитной картой. Согласно К. Галотти (Galotti K. M., 1994), Тверски и Канеман (Tversky A., Kahneman D., 1981 г.) объяснили этот феномен в терминах эффекта обрамления. В зависимости от описания текущей ситуации люди оценивают исходы событий или как выигрыши, или как потери. То есть их решение зависит от контекста описания ситуации.

По мнению Канемана и Тверски (1979) мы более чувствительны к потерям, чем к выигрышам (см. Galotti K. M., 1994). Поэтому нас больше волнует потеря доллара, чем его приобретение. Отсюда происходит эффект вклада.

Эффект вклада (endowment effect)

«Суть его состоит в том, что человек, владеющий некоторой ценностью, назначает за нее цену большую, чем готов платить тот, кто собирается приобрести эту ценность» (Современная психология, 1999, с. 368). Вероятно, человек, собирающийся продать некоторый ценный для него объект, расценивает продажу как потерю, а тот, кто хочет купить этот объект, рассматривает приобретение как выигрыш. Несмотря на то что в данном случае объективные величины проигрыша и выигрыша равны, субъективное значение выигрыша меньше субъективного значения проигрыша (см. там же).

Эвристика репрезентативности (representativeness heuristic)

Ошибки, связанные с эвристикой репрезентативности, люди совершают при оценке результата случайного процесса. В книге Дайаны Халперн (2000) приведен пример с подбрасыванием одной монеты шесть раз. Нужно угадать, каким образом распределяется выпадения орла (О) или решки (Р) в шести случаях. Существует много возможных последовательностей, но если выбирать только из трех, например:

О-Р-О-Р-Р-О

Р-Р-Р-О-О-О

О-Р-О-Р-О-Р,

большинство людей выберет первую, т.к. она кажется больше похожей на случайное распределение орла и решки. Однако по математической теории вероятности любая последовательность орла и решки для шести случаев равновероятна. Люди склонны представлять себе случайность как процесс, лишенный закономерности, и последовательность О-Р-О-Р-О кажется менее вероятной для шести бросков монеты, чем другая последовательность, которая выглядит более случайной. Но, как сказано выше это неверно.

Чрезмерная уверенность

Согласно Д. Халперн (2000), исследования показывают, что люди испытывают большую, чем следует, уверенность в своих решениях, касающихся вероятностных событий. Это относится и к покупке лотерейных билетов, и к желанию заработать хорошие деньги, вкладывая их в ценные бумаги с высоким риском, и к моему благому намерению закончить эту работу раньше срока. Но больше всего в неопределенных ситуациях мы настроены верить в успех, если нам кажется, что мы можем управлять случайными событиями. Например, когда выбираем свои лотерейные номера самостоятельно. Но даже при этом выигрышный номер все равно зависит от случая, а наши шансы на успех ничуть не выше.

Согласимся с Халперн, что, вероятно, большинству из нас присуща чрезмерная уверенность в оценке случайного события. Вероятно, оптимисты слишком уверены в успехе, а пессимисты — наоборот. Но как быть с вечно сомневающимися и колеблющимися, которых постоянно «бросает» то в жар, то в холод? Сегодня он уверен на 100%, что выиграет, а завтра —на 99,99%, что проиграет, например, поставив кругленькую сумму на скачках. Какую оценку вероятностных событий дадут такие люди? Наверное, многие оказывались в ситуации, независимой от них, когда их оценки этого вероятностного события менялись с частотой подъема курса доллара в «черный вторник».

Тенденция принимать желаемое за действительное

Эта тенденция связана с описанной выше чрезмерной уверенностью. В качестве примера могу привести информацию из книги Дайаны Халперн (2000) об излишне оптимистичном отношении жителей Южной Калифорнии к предсказанию сейсмологов о крупнейшем землетрясении в течение ближайших 50 лет.

Большинство жителей считает, что землетрясения не будет, а если будет, то «где-нибудь в другом месте».

Капкан

Как определила Халперн, *капкан* — это ситуация, когда человек уже вложил деньги, время, усилия и принимает решение продолжать это делать ради своих первичных вложений (Халперн Д., 2000). Мне больше нравится название «трясина для средств». Люди попадают в подобные капканы довольно часто: нам трудно повесить телефонную трубку, когда наконец дозвонившись до справочной службы, мы слышим — «ждите ответа» — и продолжаем ждать, часто безрезультатно; нам жаль выбросить старый автомобиль, в который уже вложена куча денег, и требуется еще больше. Даже политики и бизнесмены совершают подобные ошибки, только в гораздо более серьезных масштабах. Например, продолжая финансирование каких-то проектов в основном потому, что в них уже были вложены большие средства.

Правило взаимного обмена

Наши эмоции, настроение играют не последнюю роль в принятии нами решений, поскольку влияют на процесс мышления. Например, в хорошем настроении я подаю нищим, скажем, 10 рублей, а в плохом —только 5.

Правило взаимного обмена тоже связано с нашим эмоциональным состоянием. Постараюсь объяснить его, используя примеры из замечательной книги Роберта Чалдини (2000) «Психология влияния». Обычно у нас возникает чувство признательности в ответ на что-то предоставленное другим человеком и побуждает ответить ему тем же. Хотя часто эта услуга или любезность нам вовсе не нужна. Чалдини пишет об интересном эксперименте, проведенном одним профессором университета. Он послал к Рождеству открытки множеству совершенно незнакомых ему людей. Каково было его удивление, что в ответ он получил практически не меньшее количество поздравлений. Вероятно, сработало правило взаимного обмена, когда люди посчитали себя обязанными отплатить любезностью за любезность.

В другом случае это правило использовал сметливый официант, который сначала рекомендовал клиентам более дешевые и лучшие блюда, чем сначала выбирали они, а затем с легкостью уговаривал заказать самые дорогие вина.

Чалдини предлагает защиту от давления правила взаимного обмена. Он считает, что «Необходимо принимать услуги или уступки других с искренней благодарностью, но при этом быть готовыми расценить их как ловкие трюки, если они покажутся таковыми позднее. Коль скоро уступки или услуги будут определены таким образом, мы больше не будем считать себя обязанными отвечать на них собственной услугой или уступкой» (Чалдини Р., 2000, с. 64).

Эффект предшествующего знакомства

По-моему, этот эффект используется в рекламе: будь то политическая реклама или реклама какого-нибудь товара. Он описан в работе Д. Халперн (2000). Для его иллюстрации достаточно вспомнить, что иногда на выборах среди множества неизвестных нам людей мы выбираем тех, о которых хоть что-то слышали, а среди большого количества наименований кофе —тот, который запомнился по рекламе. «Таким образом, предшествующий опыт создает ощущение знакомства, которое, в свою очередь, порождает чувство приязни» (Халперн Д., 2000, стр. 369). Важно не поддаваться влиянию этого эффекта, особенно принимая важные решения.

Заблуждения

(А). К сожалению, даже профессионалы не застрахованы от ошибок и заблуждений. В качестве типичного примера таких заблуждений Дайана Харпер (2000) приводит результаты исследований, проведенных среди медицинских сестер Смедслундом (Smedslund J., 1963) и врачей — Бергером (Berger D., 1994). Смедслунд предоставил медсестрам карточки, в каждой из которых было указано, страдает ли данный пациент тем или иным заболеванием и присутствует или нет у данного пациента тот или иной симптом. Информация была взята из историй болезни 100 пациентов. «Таким образом для каждого пациента получалось четыре возможные комбинации. Пациент а) имеет заболевание и определенные симптомы; б) не имеет ни заболевания, ни этих симптомов; в) не имеет заболевания, но имеет симптомы; г) имеет заболевание, зато не имеет симптомов. Задание для медицинских сестер заключалось в том, чтобы обнаружить взаимосвязь между наличием заболевания и симптомами. Большинство медсестер предположило, что взаимосвязь существует, основывая свое решение на том факте, что у 37 пациентов присутствовало заболевание и симптомы, а у 13 не было ни болезни, ни ее симптомов. Тот факт, что в 33 случаях присутствовали симптомы, но не было болезни, а в 17 случаях была болезнь, но не было симптомов, они игнорировали» (Халперн, 2000, с. 355). То есть эти профессионалы просто отбросили половину доступной им информации. На самом деле взаимосвязи здесь нет, т.к. велика вероятность существования болезни без симптомов или могут быть симптомы без болезни.

(Б). *Иллюзорная корреляция (Illusory Correlation).* Думаю, что явление заблуждения, описанные выше с помощью примера из книги Д. Халперн, и феномен иллюзорной корреляции, о котором я узнала из книги Галотти К.М. (см. Galotti, 1994), суть — одно и то же. Кэтлин Галотти дает следующее определение данного феномена. «Феномен видеть отношения, которых не существует, называется иллюзорной корреляцией». («The phenomenon if toeing relationships that are not present is called illusory correlation» (Galotti, 1994, p. 351)). В этой работе Кэтлин, рассказывая об иллюзорной корреляции, описывает поведенческую модель под названием «накручивание волос» (hair twisting). Суть этого примера состоит в том, что даже специалисты (или почти специалисты) были склонны увидеть некоторую

взаимосвязь между «накручиванием волос» (имеется в виду —на палец) и нахождением под стрессом, поскольку эта взаимосвязь выглядит правдоподобно. На самом деле такой взаимосвязи не существует. Это подтвердили исследования (проведенные этими же специалистами), результаты которых для случайной выборки в 150 человек представлены ниже (см. Galotti, 1994, p. 350). Видно, что отношения количеств людей, которые накручивают волосы на палец, и людей, этого не делающих, для обоих ситуаций (под стрессом и не под стрессом) одинаково.

	Под стрессом	Не под стрессом
Накручивают волосы	20	10
Не накручивают	80	40

Предвзятость. Тенденция к подтверждению

По определению Халперн: «Тенденция подбирать ту информацию, которая соответствует нашим представлениям, называется тенденцией к *подтверждению,* или *предвзятостью»* (Халперн, 2000, с. 358). Такую тенденцию проявили медсестры из примера, описанного выше, когда не смогли учесть факты, опровергающие их решение о взаимосвязи между симптомами и заболеваниями. Предвзятость могут проявить присяжные в суде. Они нередко конструируют правдоподобную историю того, что могло произойти на месте преступления. Затем из информации, добытой в ходе расследования, они выбирают только ту, которая подтверждает их версию (Халперн (2000) о работе Kuhn, Weinstock, & Flaton 1994).

Оценка задним числом

В России говорят: «Крепок задним умом». Обычно люди судят о случившемся событии задним числом, когда время «показывает», что решение, принятое в связи с ним, неправильное. Характерен пример, приводимый в работах Солсо (1996) и Халперн (2000) о трагедии в Пирл-Харбор «В наших первых анализах трагедии в Пирл-Харбор казалось очевидным, что единственно возможным решением было бы предположение о том, что бомбардировщики принадлежат Японии. Но надо помнить о том, что мы анализировали случившуюся катастрофу, уже до мельчайших подробностей зная все последовавшие события» (Халперн, 2000, с. 386). Зная свою особенность быть «крепкими задним умом», принимая решение, лучше предусмотреть последствия того, что оно окажется ошибочным.

Дилемма заключенного

В жизни результат нашего выбора часто зависит от выбора другого человека. Например, вам не будет скучно на вечеринке, куда вы согласились пойти, при условии, что туда решила пойти и ваша лучшая подруга. Конечно, вечеринка —это не так серьезно. Но в жизни есть ситуации, когда от решения вашего оппонента или

партнера будет зависеть успех или неудача сделанного вами выбора. Хорошим подтверждением данного обстоятельства является пример из книги Моргунова Е.Б. (2000), известный под названием «дилемма заключенного». «Двое заключенных в разных камерах проходят по одному делу. Если оба будут и дальше отрицать свою вину, каждый получит по 3 года. Если один из них сознается, а другой —нет, первый получит 1 год, а второй —25 лет. Если оба сознаются, то получат по 10 лет. Каждый понимает, что у него два варианта: не сознаваться (что не сработает, сознается второй) или сознаться быстрее, чем это сделает другой. В результате часто сознаются оба и получают по 10 лет. Основная проблема дилеммы состоит во взаимозависимости принимаемых решений. Наилучший результат достигается, когда вторая сторона выбирает худшее лично для себя решение» (Моргунов, 2000, с. 56).

Думаю, вероятная причина того, что оба сознаются, кроется в том, что они принимают желаемое за действительное (см. описание этой тенденции выше), т.е. каждый думает, что другой не сознается.

Наверное, существует еще немало заблуждений и ошибок, совершаемых нами при принятии решений в жизни, но рамки данной работы не позволяют описать их все.

5. Как улучшить принятие решений

Чтобы улучшить принятие своих решений, думаю, нужно делать следующее.

Во-первых, собирать как можно более полную информацию, относящуюся к решаемой проблеме, то есть проводить исследование. Многие специалисты считают это важным. Например, профессор психологии Дайана Халперн пишет: «Почти любое решение можно улучшить, если провести исследование, снижающее уровень неопределенности. Например, если вы не уверены в безопасности ядерных электростанций, то можете провести день в библиотеке и познакомиться с материалами, освещающими плюсы и минусы ядерной энергетики. Тогда вы сможете принять обоснованное и сознательное решение по этому важнейшему вопросу» (Халперн, 2000, с. 371).

Во-вторых, рассматривать и внимательно анализировать все возможные альтернативы решения, «взвешивая» их. Думать (по возможности всесторонне) о последствиях, если вы выберете тот или иной вариант решения. При этом желательно учитывать, кого еще может затронуть ваше решение.

Третье, стараться избегать предрассудков и ошибочных суждений, не попадать под чужое влияние.

Четвертое, если необходимо, использовать различные вспомогательные средства, особые техники, помогающие в принятии решений. Это может быть подготовка и использование так называемого рабочего листа для выбора самого выгодного решения.

«Хотя существует несколько вариантов форм рабочего листа, все они в целом схожи. Они предписывают четкую и ясную постановку задачи; перечисление как можно большего количества возможных вариантов, способных привести к желаемой цели;

высказывание соображений, которые могут повлиять на выбор решения; оценку относительной важности каждого высказанного соображения и чисто арифметическое вычисление самого решения. Конечный итог рабочего листа —сумма баллов, набранных каждым возможным вариантом решения. Вариант, набравший наибольшее количество баллов, признается наилучшим» (Халперн, 2000, с. 374). Эта методика применялась в примере, рассмотренном выше, для описания теории ожидаемой полезности и теории многоатрибутной полезности. Иногда процесс решения полезно представить графически в виде древовидных диаграмм (особенно, если решение связано с вероятностями). Также эффективным инструментом являются специальные компьютерные программы для принятия решений.

Подводя промежуточный итог, хочу отметить, что принятие решений очень важно для человека. От того, какие решения он принимает, зависит его судьба, судьба близких ему людей. Поэтому относиться к принятию решений надо вдумчиво и ответственно.

Принятие решений в деловой сфере

1. Основные понятия и теория принятия решений в организации

К деловой сфере относятся такие понятия, как организация, организационное управление, принятие управленческих решений и другие. Следующие основные определения взяты в основном из работ профессиональных исследователей этой сферы.

В книге «Практическая психология» под редакцией профессор М.К. Тутушкиной дано определение организации: «...***Организация*** — группа людей, деятельность которых сознательно координируется достижения общей цели» (Практическая психология, 2000, с. 232).

*«**Цель**.* 1. Внутренне представленная мысленная цель или задача, поставленная индивидом и руководящая его поведением и направляющая его… (Ребер А., 2000, с. 458).

Как пишет Розанова (2000), на любой стадии управления организацией принимаются ***управленческие решения.*** Такие *решения* бывают двух видов: ***индивидуальные и коллективные.*** «При решении сложных комплексных проблем, связанных с действием человеческого фактора (управление персоналом, комплектование малых групп, кадровые задачи и т.д.), обычно используются коллективные решения. При решении задач, связанных с технико-технологической стороной функционирования производства достаточно бывает индивидуальных решений» (Розанова В.А., 2000. с. 128).

Согласно Кочетковой А.И., *«Организационное решение* — выбор, который должен сделать руководитель, чтобы выполнить свои обязанности. Цель этого решения — обеспечение движения организации к поставленным целям» (Кочеткова А.И., 1999, с. 101).

«Руководителю приходится перебирать множество вариантов потенциальных действий, чтобы найти правильное для данной организации, в данный момент и в данном месте» (Практическая психология, 2000, с. 239).

Здесь под ***организационным решением*** я понимаю: выбор руководителем на основе исходной информации того из потенциальных действий (альтернатив), которое обеспечит движение его организации к поставленным ею целям.

Под ***оптимальным решением*** я понимаю решение, которое дает максимальные возможности для достижения рассматриваемой цели (на основе определения оптимума в словаре (Ребер А., 2000)).

Также Розанова В.А. (2000) отмечает, что существуют ***запрограммированные и незапрограммированные решения.*** При запрограммированных решениях число возможных альтернатив решения ограничено. Незапрограмированные решения обычно принимаются в неопределенных ситуациях (когда есть неопределенность выбора средств достижения целей).

Процесс принятия решения в организации —составная часть всего хода управления. Любые решения, принимаемые в рамках организации, имеют как положительные, так и отрицательные последствия. Считается, что каждое управленческое решение будет хуже оптимального. Согласно Герберту Саймону, оптимальное решение не принимается из-за отсутствия необходимого времени для анализа всех возможных альтернатив и информации, связанной с оценкой каждой альтернативы. Поэтому принимаемое руководителем решение будет приемлемым, но не всегда самым лучшим из возможных.

Любая организация — сложная структура, ее «следует рассматривать с позиций *системного подхода,* учитывая возможные последствия управленческого решения для всех ее частей» (Розанова В.А., 2000, с. 136). Под ***системным подходом*** я понимаю рассмотрение организации как единого целого. Однако, Кочеткова А.И. предостерегает от излишнего восхваления системного подхода, превращения его в «модный инструмент». Она приводит пример использования этого подхода «в чистом виде» новым директором крупной больницы. Он создал более централизованную систему принятия решений на основе коллективно согласованных предложений, но ориентировался не на личности сотрудников, а на общую схему системного подхода. «Общая схема системного подхода нуждается в конкретном наполнении, чтобы быть орудием конструктивного решения сложных проблем. В качестве такого конкретного наполнения обычно выступают методы сравнения альтернатив» (Кочеткова А.И., 1999, с. 106).

Кроме того, решение управленческих задач —психологический процесс, где в самом ходе решения переплетаются: логика, интуиция, социальные установки и личностные факторы, эмоции. По определению Розановой, «***рациональное решение*** — выбор, подкрепленный результатами объективного анализа» (Розанова, 2000, с. 145). Автор считает, что рациональное решение проходит следующие этапы:

«а) диагноз проблемы,

б) формулировка ограничений и критериев для принятия решений,

в) выявление альтернатив,

г) окончательный выбор альтернатив» (там же, с. 136).

Диагноз проблемы — многоэтапная процедура с принятием промежуточных решений на основе необходимой относящейся к делу информации.

Ограничениями в данном случае являются обстоятельства, препятствующие принятию решения. Это могут быть: неадекватность средств, недостаток кадров, потребность в новой технологии, отсутствие сырья, существующие законы, также — сужение полномочий различных членов организации.

Чтобы слишком большое количество альтернатив не вызывало путаницу руководитель, как правило, просматривает лишь часть возможных альтернатив решения. Для определения вероятных последствий той или иной альтернативы используются определенные критерии (см. Розанова, 2000).

2. Модели принятия решений

Поведенческие модели принятия решений

Эти модели рассмотрены в книге Ф. Лютенса «Организационное поведение». По его мнению, они представляют собой попытку описать с теоретической и практической точек зрения то, каким образом менеджеры-практики принимают решения. Лютенс показывает следующие модели: модель экономической рациональности, модель ограниченной рациональности Саймона, модель эвристических суждений и предвзятости, социальную модель. «Модели варьируют от полной рациональности, как в случае модели экономической рациональности, до полной иррациональности, как в случае социальной модели» (Лютенс Ф., 1999, с. 502). В данной главе я рассмотрю лишь модель Саймона и модель эвристических суждений и предвзятости, так как они представляются более реалистичными, чем две другие.

Модель ограниченной рациональности Г. Саймона

Как пишет Лютенс о точке зрения Герберта Саймона, поведение при принятии управленческих решений может быть описано следующим образом.

1. При выборе между альтернативами менеджеры стремятся к удовлетворительности, а не к идеальности. Примеры критерия удовлетворительности: адекватная прибыль, доля рынка, справедливая цена.

2. Менеджеры осознают, что мир, который они воспринимают — упрощенная модель реального мира, который по большей части лишен смысла.

3. Менеджеры могут сделать выбор без предварительного выявления всех возможных поведенческих альтернатив, поскольку основной задачей они считают удовлетворение некоторым критериям, а не получение максимальных результатов.

4. Из п. 2 следует, что они могут принимать решения на основании относительно простых эмпирических правил, с помощью ремесленных приемов или в силу привычки (см. Лютенс Ф., 1999, с. 506).

Модель эвристических суждений и предпочтений

По словам Ф. Лютенса эта модель появилась в основном под влиянием исследований Канемана и Тверски, теоретиков когнитивного подхода к принятию решений. Они предположили, что лица, принимающие решения, полагаются прежде всего на эвристику (упрощающие стратегии или практический опыт). «Метод эвристических суждений уменьшает информационные потребности принимающих решения и на практике помогает:

1. Обобщить прошлый опыт и использовать простой метод оценки настоящего.
2. Заменить сложный процесс сбора и обработки информации простым, основанным на опыте подходом, который можно описать как «стандартные операционные процедуры».
3. Значительно уменьшить умственную и познавательную деятельность» (Лютенс Ф., 1999, с. 507).

По мнению Лютенса, хотя эвристические принципы делают процесс принятия решений проще, их использование может привести к ошибкам и искаженным результатам. Все четыре модели принятия решений могут быть использованы в определенных условиях и применяться в сочетании друг с другом.

3. Что необходимо учитывать при принятии решений

Что влияет на принятие решений?

Это внутренние и внешние факторы по отношению к принимающему решение.

По оценкам Е. Моргунова (2000), менеджер в современном бизнесе находится под давлением следующих факторов:

«• усиление конкуренции;
• ограниченность времени;
• информационные потоки;
• увеличение цены ошибки;
• увеличение уровня неопределенности;
• изменение рынка;
• изменяющиеся потребности и ожидания потребителя;
• усложнение структуры бизнеса;
• усложнение операционной среды» (Моргунов Е.Б., 2000, с. 58).

Это внешние факторы, которые влияют на принятие решений менеджером. И, как правило, в организациях работает много людей с разными характерами, навыками, знаниями (это внутренние факторы). Люди влияют друг на друга, начиная от обмена мнениями по какой-либо проблеме и заканчивая прямым воздействием, которое осуществляется в силу должностных обязанностей руководителей разного ранга. Таким образом складывается совокупный эффект воздействий на каждого работника организации. Герберт Саймон с соавторами по этому поводу считает: «Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается из (1) его навыков, знаний, характера и особенностей личности в том виде, в каком они

были сформированы всем *предшествующим жизненным опытом,* и (2) из *конкретных воздействий,* которым он подвергается в момент принятия решения. В большинстве случаев первое гораздо более важно для определения его поведения, чем второе» (Саймон Г.А, 1995, с. 54).

Далее при описании того, что еще влияет на принятие решения, я буду пользоваться работой А.И. Кочетковой (1999).

«На условия выбора влияет новизна *рассматриваемой проблемы.* Если одна и та же проблема встречается часто, то у руководителя вырабатываются типовые методы ее решения... Но существуют уникальные решения, когда каждый раз выбор предстает в совершенно ином виде. Это могут быть новые для руководителя объекты выбора (варианты уникальных проектов), либо выбор осуществляется каждый раз в новых условиях (разработка перспективных планов)» (Там же, с. 100). Естественно, такой выбор наиболее труден, поскольку требует тщательной предварительной оценки альтернатив, необходимости предусмотреть возможные последствия решения.

По мнению Кочетковой, за последнее время возросла сложность проблем выбора и многие традиционные способы их решения — малопригодны. Проблема заключается в том, что, как правило, учитываются лишь количественные показатели принимаемых решений, а «многие качественные показатели (требования к квалификации исполнителей работ, урон окружающей среде, возможное влияние на климат и природу и т.д.) просто остаются без внимания. Следствием всего этого является однобокий характер принимаемых решений, что приводит к нежелательным последствиям... В результате таких решений остается неиспользованным закупаемое уникальное оборудование, построенные заводы сразу же нуждаются в реконструкции, разрабатываемые планы не соответствуют официально утвержденным направлениям деятельности и т.д.» (Там же, с. 102).

Кочеткова считает, что причина заключается в неприспособленности некоторых организационных систем эффективно решать многие задачи уникального выбора. Например, бывает, что комиссии и советы работают формально, а выносимые ими рекомендации выражают мнение одного-двух авторитетных членов комиссии. Иногда эксперты заинтересованы в выборе определенных альтернатив. Часто полноценный анализ альтернатив требует больших временных затрат, а сотрудники заняты еще и оперативной работой. Кроме того, они не всегда в достаточной мере подготовлены для выполнения соответствующей аналитической работы.

«Итак, возросшая сложность проблем выбора требует использования специалистов-профессионалов по анализу вариантов принимаемых решений, разработки и практического использования специальных методов анализа и сравнения сложных альтернатив. Это должны быть сами руководители, системные аналитики или специально подготовленные сотрудники» (Там же, с. 102).

Как было отмечено выше, принятие решений — процесс психологический, поэтому необходимо учитывать следующее:

1. Человеческое поведение не всегда логично, иногда им управляют чувства.

2. В мозг человека поступает очень много информации, и сознание не успевает полностью обработать ее для принятия решения. Мелкие детали информации, минуя сознание, сразу попадают в подсознание, где складывается полная картина ситуации и практически мгновенно выбирается решение проблемы (которое действительно может оказаться правильным). Мы называем это интуицией.

«Чисто интуитивные решения —это выбор, сделанный только на основе ощущения или знания того, что он правильный» (Там же, с. 110).

3. При интуитивном решении проблемы отсутствует собственно выбор альтернатив, следовательно, нет морального и психологического давления на человека (и так далее см. там же, с. 110).

Складывается впечатление, что процитированный автор — большая поклонница интуитивного метода решения проблем. Не споря с ней, хочу лишь отметить, что, на мой взгляд, полагаться только на интуицию было бы ошибкой (ее допускают некоторые руководители), поскольку это может увести от детального анализа ситуации именно на сознательном уровне, что, как я думаю, является первым этапом принятия решения. Здесь все «раскладывается по полочкам», возникают новые варианты решения. И если на этом этапе решение «заходит в тупик», можно «включить» свою интуицию. Считаю, что если человек обладает возможностью использовать не только свое сознание (т.е. способность аналитически мыслить), но и подсознание (интуицию), то скорее всего это нужно применять в комплексе для решения проблем и принятия решений.

Ошибочные суждения, которые влияют *на принятие решений*

Как уже было отмечено выше, знание своих и чужих ошибок помогает избежать их в дальнейшем. На решения, принимаемые в рамках организации, безусловно накладывает отпечаток специфика деловой сферы, что частично уже было показано выше. В организациях работают обычные люди, которые не застрахованы от тех же по сути ошибок, которые совершаются ими и вне организаций. Ниже я перечислю их устоявшиеся названия (с подробным описанием можно ознакомиться в разделе I):

- Эвристика доступности и близкий ей эффект наглядности;
- Эффект обрамления;
- Эффект вклада;
- Эвристика репрезентативности;
- Чрезмерная уверенность;
- Тенденция принимать желаемое за действительное;
- Капкан (или трясина для средств);
- Правило взаимного обмена;

- Эффект предшествующего знакомства;
- Заблуждения (иллюзорная корреляция);
- Предвзятость; тенденция к подтверждению;
- Оценка задним числом;
- Дилемма заключенного.

Герберт Саймон и соавторы в книге «Менеджмент в организациях» описывают феномен *предвзятости* следующим образом: «Когда человек или учреждение уже произвели «оценку ситуации», то отдельные факты, которые расходятся с этой оценкой, скорее всего будут отброшены, насколько бы впечатляющими они ни были... Отказ обращать внимание на факты особенно вероятен тогда, когда предвзятое оптимистическое мнение руководителя уже сложилось, а факты неприятны... Эта проблема одинаково является как организационной, так и личностной. Организации разрабатывают доктрины и стойко придерживаются их. Решившись на что-то, им чрезвычайно трудно обращать внимание на сведения, которые ставят занятую ими позицию под сомнение» (Саймон Г.А. и соавторы, 1995, с. 183–184).

Важным фактором, также влияющим на принятие решений в организации, является *эффект специализации,* рассмотренный в указанной выше книге. «Специализация служащего и конкретные цели организации, с которыми он себя отождествляет, определяют сферу компетенции, в пределах которой он истолковывает информацию» (Саймон Г.А. и соавторы, 1995, с. 185). Специализация ведет к искажению ситуации, неспособности представить себе другие аспекты проблемы, по которой принимается решение. Чтобы снизить негативное влияние этого эффекта, как считают авторы книги, надо оперативно информировать всех работников об общей цели организации и о том, каким образом их вклад способствует ее достижению.

Далее мы остановимся еще на нескольких ошибочных суждениях, появляющихся при принятии решений, о которых полезно знать лицам, принимающим решения в организациях.

Обращаясь к блистательной работе Роберта Чалдини «Психология влияния», рассмотрим такое явление, как *феномен капитанства.* Этот феномен связан со стереотипом: «Если так говорит авторитетное лицо, это должно быть верно». Чалдини в связи с этим приводит ситуацию, когда специалисты Федеральной авиационной администрации (в США), занимающиеся установлением причин несчастных случаев, обратили внимание на то, часто очевидная ошибка капитана не исправляется другими членами команды, что приводит к крушению. Несмотря на очевидную важность последствий этой ошибки для всех, находящихся в самолете, члены команды использовали указанный выше стереотип (см. Чалдини Р., 2000). Думаю, он работает и в организационной среде, особенно в критических ситуациях, когда на принятие решения отведено мало времени.

Другой феномен Чалдини называет джиу-джитсу или *принцип контраста.* Здесь речь идет о том, как мы видим разницу между двумя вещами, представленными одна за другой. К примеру, если мы

сначала поднимем легкий предмет, а затем —тяжелый, то второй предмет будем оценивать как более тяжелый, чем если бы мы подняли его, не поднимем сначала легкий. Чалдини считает, что принцип контраста применим практически ко всем видам восприятия. Например, принцип контраста цен широко применим в торговле, когда сначала предлагается товар или услуга, стоящие дорого, а затем другой товар или услуга —дешевле. На фоне большой цены в первом случае покупателю психологически значительно легче согласиться со второй.

Методика «*отказ-затем-огступление*» также широко известна. По словам Чалдини, эту методику часто используют лица, ведущие переговоры в сфере трудовых отношений. «Эти люди начинают с выдвижения крайних требований, в выполнении которых они вовсе не заинтересованы. Затем они якобы отступают посредством серии кажущихся уступок и таким образом добиваются реальных уступок от противоположной стороны» (Чалдини Р., 2000, с. 52). Тонкость заключается в чтобы не выдвигать слишком трудновыполнимые требования, поскольку любое последующее отступление от них не имеет вида подлинной уступки и поэтому не приведет к ответной положительной реакции противоположной стороны.

4. Коллективное принятие решений в организации

Некоторые специалисты в области менеджмента считают, что большая часть организационных решений — коллективные (или групповые) решения, а не решения отдельного человека.

Автор книги «Психология управления» Розанова В.А. считает, что в управленческой деятельности процедура принятия коллективных решений подчиняется нескольким принципам. «Ими являются *принцип единогласия*, *большинства, минимизации разногласий и согласования»* (Розанова В.Л., 2000, с. 141).

Принцип единогласия

В процессе принятия решений проявляются два вида единогласия: ***реальное*** и ***мнимое****.* Первое предполагает творческое обсуждение проблемы и анализ различных вариантов решения с критическими замечаниями. Второе — формальное согласие с руководителем и невысказанное в явном виде расхождение с его мнением. При формальном согласии участники группы не высказывают своих истинных мнений. Следовательно, решение, выработанное в результате такой групповой работы, по-настоящему не принимается членами группы. Розанова считает, что при подлинном единогласии принимаются решения, наиболее соответствующие целям организации.

Принцип большинства

Этот принцип проявляется при наличии «коалиций», т.е. в процессе выработки коллективного мнения, когда соперничают несколько неформальных групп. В таких случаях обычно проводят голосование. Общепринятой нормой для принятия решения, по которому проводится голосование, считается 2/3 голосов —«за».

Однако, такую ситуацию нельзя назвать вполне благополучной, поскольку есть угроза противодействия со стороны проголосовавших «против».

Принцип минимизации разногласий

Применение этого принципа возможно как при принятии решения в иерархически организованной группе, так и в группах экспертов. «Основным способом минимизации разногласий между членами группы является дискуссия» (Розанова В.А., 2000, с. 143).

Принцип согласования

В большинстве случаев этот принцип применяется на стадии подготовительной работы, проводимой как на начальном этапе выработки решения (уведомление должностных лиц, визирование проектов), так и в процессе самого обсуждения проблемы.

Коллективному принятию решений свойственны следующие явления:

«а) конформизм мышления, проявляющийся в том, что некоторые члены группы поддаются влиянию других лиц...

б) защитные тенденции, проявляющиеся в том, что члены группы желают оградить свое «Я» от посягательств со стороны других.

в) тенденциозный подбор фактов.

г) сверхскептицизм, проявляющийся в своеобразном стремлении достичь более высоких результатов» (Розанова В.А., 2000, с. 143).

Поведенческие методы принятия коллективных решений

Эти методы я буду рассматривать, используя работу Фреда Лютенса (1999). Согласно Лютенсу, большинство поведенческих методов принятия решений концентрировали свое внимание на проблеме участия *(партисипации)* индивидов или групп в процессе их принятия. По его мнению, групповое участие в принятии решений связано с использованием *консультативных* и *демократичных методов.* «При консультативном участии менеджеры вовлекают своих подчиненных в процесс выработки решений, однако оставляют за собой право на принятие окончательного варианта. При наиболее демократичных формах наблюдается всеобщее участие сотрудников и решение принимается не одним лицом, а всеми вместе на основе консенсуса или с помощью голосования» (Лютенс Ф., 1999, с. 510). Исследования показали, что партисипативные методы оказывают положительное влияние на производительность труда работников. Примеры участия работников в принятии решений «варьируются от классического плана Скенлона и плана сбора предложений до более современных кружков качества, используемых японцами, команд и самоуправляемых рабочих групп» (Лютенс Ф., 1999, с. 511).

План Джозефа Скенлона состоит в создании системы комитетов, которые должны поощрять участие работников в принятии управленческих решений. Особенностью является то, что поощрение, заслуженное отдельным лицом за предложенное эффективное решение, делится поровну между всеми членами группы.

Традиционными программами участия являются широко используемые планы сбора предложений от сотрудников *(ящики предложений).* Думаю, говоря «широко используемые», Лютенс имеет в виду США. В России об этом методе, по-моему, забыли.

По мнению Лютенса, современные партисипативные методики в основном построены на вовлечении работников исполнительного уровня (в рамках наделения их полномочиями) в процесс принятия решений и использовании рабочих групп или самоуправляемых команд.

Пример партисипативной методики — *кружки качества.* Эта методик впервые возникла в Америке, но получила свое развитие и широкое распространение в Японии. Кружки качества — это небольшие группы добровольцев, работающих в одной области, которые регулярно ее собираются для анализа и решения (в рамках своей ответственности) проблем, связанных с качеством. Для формулировки рекомендаций, которые могут быть представлены менеджерам, члены кружка используют метод «мозгового штурма», анализ Парето, гистограммы и контрольные схемы. Лютенс пишет, что последние годы в США место кружков качества заняли *самоуправляемые команды,* которые проходят специальное обучение навыкам коммуникаций и решения проблем, а также основным методикам и стратегиям управления качеством.

Подводя итог, Лютенс высказывает мнение, что партисипативные методики принятия решений имеют как положительные, так и отрицательные стороны. Различные партисипативные методики приводят к различным результатам с точки зрения их влияния на производительность труда и удовлетворенность трудом. Кроме того, вовлечение работников в принятие решений может занимать много времени и имеет ряд других недостатков, свойственных комитетам. Тем не менее, как считает Лютенс, с поведенческой точки зрения достоинства этих методик значительно превосходят их недостатки (см. Лютенс Ф., 1999).

Далее Лютенс, рассматривая групповое принятие решений, приводит обобщенные Ратусом правила, которые позволяют предсказать конечный результат группового решения на основе исходных позиций каждого члена группы.

1. ***Схема победы большинства.*** Эту схему я уже упоминала выше (см.: ***принцип большинства***). Лютенс наполнил ее немного другим (дополнительным) содержанием. По его мнению, схема чаще всего работает в случаях, когда объективно правильного решения не существует. «В качестве примера можно привести решение, какую марку машины производить, когда популярность различных моделей не определялась путем объективного опроса общественного мнения» (Лютенс Ф.,1999, с. 516).

Думаю, обе трактовки принципа большинства имеют право на существование, т.к. расходятся лишь в случаях его проявления, на мой взгляд, дополняя друг друга.

2. ***Схема победы истины.*** Группа, изучив информацию и обсудив разные мнения, делает вывод о том, что один подход объективно правильный.

Здесь большую роль играет сбор полной и достоверной информации о предмете решения.

3. ***Схема победы квалифицированного большинства.*** «Эту схему часто использует жюри присяжных для решения относительно виновности подсудимого, если изначально некоторое решение поддерживают две трети из состава жюри» (Лютенс Ф., 1999, с. 517).

4. ***Правило первого сдвига.*** «По этой схеме группа принимает решение, которое отражает первый сдвиг во мнении одного из членов группы» (Лютенс Ф., 1999, с. 517).

Кроме описанных схем, по мнению Лютенса, существуют явления, влияющие на групповое принятие решений, например тенденция к сохранению *status quo*, «когда отдельные лица или группы, которым необходимо принять решение, противятся изменениям и тяготеют к уже существующим целям и планам» (Лютенс Ф., 1999, с. 517). Я думаю, явление *status quo* очень похоже на *феномен предвзятости,* рассмотренный выше на основе работы Г. Саймона и соавторов «Менеджмент в организациях».

Существуют разные методы группового принятия решений. В данной главе кратко остановимся на двух из них: *методе Дельфи* и *методе номинальной группы.*

Метод Дельфи

Алгоритм работы данного метода кратко описывается следующим образом.

1. Формируется группа (как правило, из экспертов), причем эти люди не общаются друг с другом лицом к лицу.

2. Каждый член группы анонимно высказывает соображения относительно проблемы, по которой должно быть принято решение.

3. Затем каждый член группы получает сводный отчет о высказанных предположениях.

4. На основании полученного отчета участникам снова предлагается высказать свои соображения.

Эти циклы повторяются либо в течение установленного срока, либо до тех пор, пока перестанет изменяться сводный отчет, что будет означать, что каждый из членов группы остается при своем мнении.

По мнению Лютенса, причина успеха данного метода — в анонимности опроса, что снимает некоторые напряженные моменты, сопутствующие очному групповому обсуждению проблемы. Метод Дельфи может применяться в организациях самых разных типов. Основные критические замечания в его адрес —он требует много времени и средств и не имеет научной базы. Однако, это не мешает его успешному применению многими компаниями.

Метод номинальной группы

«Это группа только по названию, поскольку ее члены никоим образом не взаимодействуют друг с другом» (Лютенс Ф., 1999, с.

519). Хотя, в отличие от метода Дельфи, они обычно знакомы, имеют прямые контакты и на определенном этапе процесса непосредственно общаются друг с другом. Методика номинальной группы может включать следующие этапы:

«1. Письменное изложение идей, не сопровождающееся общением.

2. Круговая обратная связь членов группы, каждый из которых кратко записывает свою идею на большом листе бумаги или доске.

3. Обсуждение каждой из высказанных идей для ее усвоения и оценки.

4. Приоритетное голосование по предложенным идеям, причем групповое решение математически вычисляется на основе полученных баллов».

Имеются свидетельства тому, что номинальные группы порождают больше идей, чем традиционные взаимодействующие, и возможно, работают лучше групп, применяющих метод Дельфи. Однако в одном исследовании было обнаружено, что номинальные группы не работали так эффективно, как взаимодействующие группы, которые глубоко осознали задачу и в которых отсутствовали доминирующие личности, препятствующие свободному обмену мнениями.

Думаю, что каждый метод хорош в определенной ситуации. Какой конкретно применить, зависит от характера решаемой проблемы, от личностных характеристик участников группы (например, наличия или отсутствия сильно доминирующих личностей), от времени, отводимого на решение проблемы.

Итак, говоря о преимуществах коллективного (группового) принятия решений, я бы отметила следующее.

Во-первых, в группе, особенно в удачно подобранной, ее участникам, выслушивающим разные мнения по поводу задачи, легче сгенерировать свои предложения, поскольку здесь «шире и глубже» обсуждение проблемы, чем индивидуально. Под «удачно подобранной» я подразумеваю группу, где нет явной вражды между членами и они уважительно относятся друг к другу. Возможно, она может называться и слаженной командой.

Во-вторых, участники группы имеют разный жизненный и профессиональный опыт, разные взгляды. Следовательно, группа может оценить задачу, по которой необходимо принять решение, более адекватно.

Таким образом, в группе большая вероятность появления нового «свежего» решения, а также больше возможных вариантов решения.

Третье, если решение принято группой, значит, оно осмыслено и поддержано практически всеми ее участниками и его легче воплотить в жизнь, не будет внутреннего противодействия.

К сожалению, у коллективного принятия решений есть свои недостатки.

В реальной жизни редко бывают «удачно подобранные» группы. Отсюда возможны напряжение и конфликтные ситуации. Если в группе имеются полярно различные точки зрения, на которых настаивают их приверженцы, то часто трудно вообще прийти к

какому-либо решению. Иногда может быть принято не самое удачное решение, но соответствующее интересам доминирующих в группе личностей. Кроме того, групповое принятие решений обычно требует больше времени, чем индивидуальное. Есть проблемы, которые невозможно решать коллективно, например конфиденциальные проблемы — из-за невозможности предоставить группе полную информацию.

Групповое принятие решений и риск

Многие авторы, исследовавшие процессы, проходящие в организации, считают, что в группе люди более склонны к выбору рискованных вариантов решения, чем работая индивидуально. Такого мнения придерживаются Ф. Лютенс (1999), В.А. Розанова (2000), Е.П. Ильин (2000) в своей книге «Мотивация и мотивы», говоря о «групповом мышлении». Например, Розанова пишет: «Из управленческой практики известно, что люди, работающие в группе, отличаются способностью рисковать существенно больше, чем работающие индивидуально» (Розанова В.А., 2000, с. 143) Лютенс — «группа склонна к принятию более рискованных решений, чем отдельное лицо» (Лютенс Ф.,1999, с. 516).

Однако, более современные исследования показали, что это не совсем так. Дело в том, что в группе проявляется *эффект поляризации.* «Образно говоря, действует некоторая центробежная сила — первоначальное отклонение от нейтральной позиции порождает еще большее отклонение. Эффект поляризации так называется потому, что мнение группы в результате группового обсуждения отличается от среднего и первоначальных индивидуальных оценок «сдвинутостью» к полюсам, большей крайностью» (Современная психология, 1999, с. 370). Если первоначально группа в среднем «сдвинута» от нейтральной позиции к полюсу риска, то групповое решения становится еще более рискованным, в противном случае наблюдается «сдвиг к осторожности». В качестве объяснения этого эффекта авторы «Современной психологии» (1999) предлагают гипотезу информационного влияния, довольно убедительную, на мой взгляд. Суть заключается в том, что в ходе обсуждения каждый участник группы выслушивает больше аргументов и фактов (о которых, может быть, сам не думал) в пользу средней групповой позиции, что еще более склоняет его в сторону этой позиции.

Оптимизация принятия решений

Итак, мы рассмотрели, что в организациях принимаются индивидуальные *и коллективные решения,* существуют *запрограммированные* и *незапрограммированные* решения. Выяснили, что оптимальное решение дает максимальные возможности для достижения рассматриваемой цели, но, к сожалению, оптимального решения в организации достичь трудно из-за отсутствия необходимого времени и информации. Знаем, что *рациональное решение* принимается на основе объективного анализа альтернатив и проходит определенные этапы, одним из которых

является формулировка ограничений и критериев для принятия решений.

Узнали о *нормативной модели* принятия решений, определяющей идеальное действие в идеальных условиях, *прескриптивной модели,* указывающей, как мы «должны» принимать решение, дескриптивной модели —что действительно делают люди, когда принимают решения; о существовании поведенческих моделей принятия решений, таких как модель экономической *рациональности, модель ограниченной рациональности Саймона, модель эвристических суждений и предвзятости, социальная модель.*

Мы определили, какие внешние и внутренние факторы влияют на человека, принимающего решение в организации. Знаем, какие ошибочные суждения и эффекты встречаются и, соответственно, влияют на принятие решения.

Рассмотрели, каким принципам подчиняется коллективное принятие решений и какие существуют методы его принятия. Мы выяснили, какие достоинства и недостатки имеют групповые (коллективные) методы принятия решений.

Но что делать со всей этой информацией? Иными словами —как конкретному менеджеру улучшить свое принятие решений?

Попробую дать несколько кратких рекомендаций, которые выработались у меня в результате изучения материалов по принятию решений. Думаю, во-первых, ему надо проанализировать свой стиль принятия решений, разбив решение на этапы. Сравнить его с методами, предлагаемыми специалистами в области организационных решений. Вероятно, менеджер может найти что-нибудь полезное для себя.

Например, существует методика принятия решения «Семь ступеней» Коссена (1994). Она во многом созвучна тому, что было мною рассмотрено выше.

Прежде чем принимать решение, руководитель должен ответить на семь вопросов-ступеней:

Вопрос 1. В чем заключается проблема?

Вопрос 2. Какие данные мне необходимо получить и проанализировать, чтобы четко сформулировать проблему?

Вопрос 3. Какие альтернативные варианты решения существуют?

Вопрос 4. К каким последствиям приведет тот или иной вариант решения?

Вопрос 5. Какое решение является лучшим? Критерии: краткосрочный и долгосрочный эффект; объем материальных и человеческих ресурсов. Оправдает ли результат затраченные усилия? Каков объем поддержки руководства и подчиненных необходим? Поможет ли данный вариант решить проблему или устранить ее симптомы?

Вопрос 6. Контроль за результатом.

Вопрос 7. Возможное изменение решения в результате контроля.

Автор известных книг по психологии, профессор Немов предлагает общие рекомендации относительно того, как принимать и реализовывать оптимальные деловые решения. Ниже представлено их краткое изложение:

- по всем текущим деловым вопросам принимать решения сразу же, как только эти вопросы возникают, и сразу реализовывать принятые решения;
- поскольку в очень редких случаях принятое решение по сложному вопросу сразу же бывает оптимальным, желательно принимать такие решения, которые впоследствии можно было бы без особого ущерба для дела изменить;
- продумать условия наиболее успешной реализации решения и обеспечить их (установить сроки выполнения принятого решения, ответственных лиц, формы контроля и отчетность) (см. Немов Р.С., 2000).

Во-вторых, проанализировать и взвесить возможные альтернативы. Думаю, набросав на листе как можно больше возможных вариантов решения, детально стоит рассматривать лишь несколько основных.

В-третьих, полезно вспомнить о существовании ошибочных суждений, чтобы самому не попасться на их удочку.

Четвертое, принимая решение, важно учитывать не только их количественные показатели, но и качественные, например, квалификацию исполнителей решения, урон окружающей среде, влияние на людей и природу.

Пятое, где возможно, полезно использовать различные вспомогательные средства для принятия решений — различные техники, компьютерные программы.

Разобравшись с собственным методом принятия решений, вероятно, руководителю полезно подумать о том, кто может помочь ему и принятии решений по определенным вопросам. Другими словами, кому делегировать полномочия?

Согласно А.И. Кочетковой, «делегирование полномочий означает передачу права принятия решений, полномочий и ответственности определенному лицу» (Кочеткова А.И., 1999, с. 211). В этой работе подробно рассказывается о преимуществах и недостатках делегирования полномочий. В целом, по мнению автора, делегирование полномочий создает условие для выработки и принятия более качественных управленческих решений и более эффективной их реализации. Думаю, что здесь главное — определить, кому делегировать полномочия, установить их границы и обеспечить поступление необходимой информации для принятия решения. Саймон по этому поводу считает: «Наилучшее место принятия конкретного решения в организации в значительной степени будет определяться тем, куда информация эффективно и легко может быть передана из источника ее происхождения и откуда так же эффективно и легко принятое решение может быть передано в пункт совершения действия» (Саймон Г.А. и соавторы, 1995, с. 170).

В этой же работе Саймон и соавторы рассматривают понятие «вмененных издержек» (или издержек выбора) для упрощения

сложной реальности при принятии решений. «Издержки выбора —это индексный показатель значимости исключенных альтернатив. Он разработан для того, чтобы избежать необходимости одновременного сравнения всех возможностей использования ресурсов» (Саймон Г.А. и соавторы, 1995, с. 257).

Многие специалисты высказываются за необходимость проведения исследований объекта, по которому принимается решение. *«…*Исследование стоит проводить даже в том случае, если на него не хватает средств. Только надежные эмпирические результаты могут стать достоверной основой для принятия управленческих решений» (Моргунов Е.Б., 2000, с.67). Даже не давшее никаких новых фактов исследование, считает автор, полезно уже тем, что подтверждает правильность выбранных руководителем критериев для оценки ситуации.

Если решение принимается коллективом, можно рассмотреть некоторые рекомендации, взятые из работы Ф. Лютенса (1999). Например, Лютенс говорит о возможности противостоять тенденции к сохранению status quo — явлению, наблюдаемому при принятии решений в группе (оно описано более подробно выше). Здесь стоит выделить моменты, показавшиеся наиболее важными:

- не отказываться от рассмотрения альтернативных вариантов, включая все самые худшие, равно как и прогнозы долгосрочных затрат;
- организовать специальные группы для анализа обстановки, разработки новых технологий, генерирования идей;
- в любой план необходимо включить контрольные параметры и ограничения;
- после достижения ограничения запросить мнение внешнего независимого эксперта о принятом к исполнению плане;
- поощрять экспериментирование и риск с помощью стимулов и систем поддержки.

Что касается риска, то здесь полезна следующая эвристика: ситуация должна быть детально и системно проанализирована, а риск —обоснован.

Кроме того, чтобы улучшить принятие решений в группе, можно применить такие методики, как, например, методика Дельфи или методика номинальной группы, которые описаны выше.

Подводя итог, отмечу, что рекомендаций и методов принятия решений в организациях в специальной литературе содержится довольно много. Что нужно делать менеджеру для принятия «хороших» решений? Вероятно, стоит знакомиться с этой литературой, тем самым пополняя свои знания и опыт. Какой способ применить, зависит от конкретной ситуации, количества времени на принятие решения, от личностных качеств руководителя, его опыта. Думаю, что при выборе любого метода важно внимательно анализировать ситуацию и возможные варианты, собирать полную информацию о проблеме, особенно принимая сложные комплексные решения. Уверена —это важно, даже если принимающий решение склонен опираться на свою интуицию.

Вопросы для обсуждения

1. В чем состоят отличия принятия решений в менеджменте от принятия решений в обыденной жизни?

2. Обсудите причины, по которым обычно принимаемые решения не похожи на рекомендуемые учеными приемы.

3. В каких случаях имеет смысл принимать решения индивидуально, а в каких коллективно?

4. Какие связи можно обнаружить между негативной функцией полезности и оценками рисков?

5. Чем ограничивается число альтернатив действий в практике менеджмента?

6. Предложите пример сложной ситуации выбора из Вашей практики и попробуйте его проанализировать, используя тот или иной метод оценки альтернатив.

7. Как бороться с разнообразными «капканами» управленческой практики?

8. Что говорит Ваш опыт о роли и функциях интуиции в правильно выбранных решениях и в совершенных Вами ошибках при принятии решений?

9. Какие отношений, с Вашей точки зрения, могут наблюдаться между корреляцией и причинно-следственными отношениями?

10. Как Вы считаете, что важнее для правильного управленческого решения: большой опыт или креативность руководителя?

ЛИТЕРАТУРА

Андреева Г.М. Социальная психология. Учебник для высших учебных заведений. —М.: Аспект пресс, 2000.

Горбатов Д.С. Практикум по психологическому исследованию: Учеб. пособие. —Самара: Издательский Дом «БАХРАХ-М», 2000.

Ильин Е.П. Мотивация и мотивы. —С.-Петербург: Питер, 2000. (Серия «Мастера психологии»).

Карпов А.В. Процессы принятия решений в структуре управленческой, деятельности // Психологический журнал. 2000. Том 21. № 1. С. 63 —77.

Кочетков В.В., Скотникова И.Г. Индивидуально-психологические проблемы принятия решения. —М.: Наука, 1993.

Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. —М.: Зерцало, 1999. 384 с.

Крысин Л.П. Толковый словарь иноязычных слов. 2-е изд., доп. — М.: Русский язык, 2000.

Ларионов О.И. Теория и методы принятия решений. —М., Лотос, 2000. 295 с.

Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. — М.: ИНФРА-М, 1999.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. —М.: Дело, 2000.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. Учебное пособие. — М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

Немов Р.С. Психологическое консультирование. Учеб. для студ. педвузов. —М.: Гуманит. изд. центр Владос, 2000.

Практическая психология. Учебник / Под ред. проф. Тутушкиной М.К. —3-е изд. перераб., доп. —С.-Петербург: Дидактика Плюс, 2000.

Ребер А. Большой толковый психологический словарь. Том 2 (П —Я) / Перевод Чеботарева Е.Ю. —М.: Вече-АСТ, 2000.

Розанова В.А. Психология управления. Учебное пособие, изд. 2-е, перераб. и доп. —М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000.

Саймон Г.А., Смитбург Д.У., Томпсон В.А. Менеджмент в организациях. /Под общ. ред. ак. Емельянова А.М. —М.: Экономика, 1995.

Словарь практического психолога /Сост. Головин С.Ю. —Минск: Харвест, 1998.

Современная психология: Справочное руководство / Под ред. Дружинина В.Н. М.: Инфра-М, 1999.

Солсо Р.Л. Когнитивная психология. —М.: Тривола, 1996.

Халперн Д. Психология критического мышления. 4-е международное издание. —С.-Петербург: Питер, 2000.

Чалдини Р. Психология влияния. 3-е международное издание. — С.-Петербург: Питер, 2000 (Серия «Мастера психологии»).

Galotti K.M. Cognitive Psychology in and out of the Laboratory. N.Y.: Brooks/ Cole, 1994.

Plous S. The Psychology of Judgment and Decision Making. —New York: McGRAW-HTLL, Inc. 1993.

Berger D. Critical Thinking. Paper presented at Loma Linda Medical Center. Available from author at Claremont Graduate School, Claremont, CA. 1994.

Bruner J.S. & Postman L. J. On the Perception of Incongruity: A Paradigm. Journal of Personality, 18, 1949. PP. 206 —223.

Cooper W.H. Ubiquitous Halo. Psychological Bulletin, 90,1981. PP. 218 —244.

Feldman J.M. A note on the Statistical Correction of Halo Error. Journal of Applied Psychology, 71,1986. PP. 173 —176.

Smedslund J. The Concept of Correlation in Adults. Scandinavian Journal of Psychology, 44,1963. PP. 165 —173.

Tversky A., Kahneman D. The Framing of Decisions and the Psychology of Choice. Science, 211,1981. PP. 453 —458.

ЧАСТЬ 2. СТИМУЛЫ, МОТИВЫ И ЧУВСТВА РАБОТНИКОВ

Работа занимает значительную часть жизни каждого человека. В ней проявляется все как самое лучшее, так и худшее среди его свойств. Жизнь полноводным потоком проходит через производственное подразделение и организацию в целом. При этом не следует забывать: трудоспособный возраст —самый энергоемкий и энергоотдающий. Если не принимать во внимание чувств и мотивов

человека, картина получится совсем не та, совсем далекая от реалий управления и функционирования организации. В то же время, учет внутренней эмоциональной картины работы мог бы помочь руководителю подняться еще на одну ступеньку в своем мастерстве управления. Главы данной части с разных сторон и разными методами исследуют описанную сферу организационной действительности.

ГЛАВА 5. СОЦИАЛЬНАЯ ПСИХОЛОГИЯ ЗАНЯТОСТИ И БЕЗРАБОТИЦЫ

Ключевые понятия главы: «витаминная» теория работы, концепция справедливости в оплате, абсолютная и относительная бедность, факторы поддержки и мотивации в удовлетворенности работой, тендерные и этнические особенности в удовлетворении работой, концепция явных и скрытых функций занятости, теория «депривации» безработного, лонгитюдные и агрегированные исследования безработицы, теория содействия среды при работе.

Введение

На момент ухода на пенсию количество часов, проведенное на работе конторским служащим или любым специалистом с полной занятостью, в общей сложности составляет около 100000 часов. Такая значительная сумма получается, если умножить 45 часов еженедельной занятости на 45 рабочих недель в году и на 45 лет рабочего стажа. Это —12 полных лет —жизни. Единственное, на что человек затрачивает больше времени —это сон. Впрочем, многие женщины большую часть своей жизни проводят в домашних хлопотах без какого-либо денежного вознаграждении. О ситуации в будущем можно только гадать. Тендерные различия в сфере оплачиваемой и неоплачиваемой работы, возможно, также будут размываться, даже несмотря на то, что прогнозировавшееся ранее значительное сокращение затрат времени на домашнее хозяйство не состоится. Количество времени в среднем, проводимое на оплачиваемой работе, в дальнейшем может продолжать сокращаться, хотя новые условия, по крайней мере в Великобритании, такие как поднятие планки женского пенсионного возраста, упадок профсоюзного движения, *учащение сокращений на работе,* напротив, диктуют увеличение рабочего времени. Согласно утверждению Handy (1986), правомерного для любой профессиональной сферы, количество времени, проводимого нынешним поколением на работе, по сравнению с предыдущим уменьшилось вдвое. Сокращение рабочего времени стало одним из аргументов в пользу «разрушения института занятости» и «избавления от института занятости». Утверждается, что институт оплачиваемой работы потерял то центральное положение в жизни общества и индивида, которое он имел ранее. С нашей точки зрения, наоборот, проблема занятости остается главной заботой как для большинства индивидов и их семей, так и для сообществ, которым они принадлежат. Поскольку взамен занятости не появилось иного института, способного играть решающую роль в

определении социально-экономической структуры общества и могущего так или иначе обосновывать то или иное распределение вознаграждений и статусов в обществе (см. Sayers, 1998). В то время как в Европе количество рабочего времени в среднем сокращается, нет ни малейшего намека на проявление этого процесса в США.

Данная глава рассматривает сферу оплачиваемой работы или занятости и ее воздействия на индивида. В связи с этим будет проработан круг вопросов в двух направлениях. Во-первых, это сущность и значение оплачиваемой работы для тех, кто работает и полагает, что сохранит это место, т.е. для людей с гарантированной занятостью. В отношении их нам интересны вопросы — «Что они надеются приобрести, работая?» и «Что они приобретают в действительности?». Во-вторых, мы рассмотрим, что представляет собой жизнь тех, кто желал бы иметь надежное рабочее место. Это могут быть люди, находящиеся под угрозой сокращения или временно безработные.

Почему мы работаем?

Два самых очевидных ответа на этот вопрос — «потому что мы вынуждены» и «потому что мы так хотим» — были более или менее предложены и по сей день популярным пессимистом Зигмундом Фрейдом и ныне дискредитированным Карлом Марксом. С точки зрения Фрейда, работа —это неприятная необходимость, дающая возможность выжить, и действительно, необходимость является основным мотивом для работы по сути для каждого из нас. Для большинства людей заработная плата является главным источником денежных средств на приобретение и средств первой необходимости, и предметов роскоши. Время от времени многие из нас мечтают освободиться от необходимости работать вообще, и это не противоречит тому факту, что большинство продолжали бы работать и в случае получения финансовой свободы. Согласно результатам исследования Warr (1982), 64% опрошенных согласились с тем, что они продолжали бы работать, но лишь половина из них выбрали бы нынешнее рабочее место.

Итак, мы работаем из-за необходимости, но есть и другие причины. Работа, по утверждению Фрейда, необходимость, но всегда ли она неприятна? Не потому ли мы работаем, что хотим этого? Мнение Маркса должно стать отправной точкой в наших рассуждениях. Труд, представляя собой творческий объединяющий процесс, в результате которого люди получают продукты своих усилий, взаимодействуя с себе подобными, так или иначе способствует благополучию индивида. Обратясь к мотивам мужчин и женщин, обладающих профессиями, требующими значительных усилий и предполагающими автономность, такими как врачи, архитекторы, ученые, но тем не менее низкооплачиваемыми, отчасти правомерно сделать вывод, что они работают, потому что хотят заниматься именно тем, чем занимаются. Однако, представив себе недостаточно квалифицированного рабочего, чья задача — выполнять ряд ограниченных повторяющихся действий, мы будем менее уверены в своей правоте. Допуская, что мотивация работать

представляет собой смесь внешних факторов, таких как заработная плата, и внутренних —интерес к профессии в сочетании с чувством общественного долга, мы должны признать, что перевес по значимости в ту или иную сторону зависит от самого работника. Для углубленного изучения данной проблемы мы рассмотрим несколько теорий о том, что человек может приобрести благодаря работе. От чего именно зависит ощущение собственного благополучия и удовлетворения работой?

Что служащий может приобрести благодаря работе

Возможно двухфакторная теория Ф. Герцберга (1959; 1968) — самая известная из всех предложенных, в центре которых — мотивация работника и его чувство удовлетворения работой. Согласно этой теории, работнику присущи потребность в безопасности и потребность самореализации и профессионального роста. Удовлетворение этих потребностей возможно благодаря многоаспектности той или иной работы. Такие внешние факторы, как заработная плата, межличностные отношения в коллективе, условия работы, способствуют удовлетворению потребности безопасности, в то время как потребность профессионального роста требует создания внутренних условий, включая интерес к работе как таковой, ощущение достижений, чувство признания и ответственности. В центре теории Герцберга — утверждение, что включение внешних факторов, которые он назвал «гигиеническими», или «факторами поддержки», предотвращает негативное чувство неудовлетворенности, в то время как включение внутренних факторов, названные «факторами мотивации», способствует позитивному чувству удовлетворения работой. Другими словами, неудовлетворенность и удовлетворенность — не взаимоисключающие понятия, они являются двумя крайними точками по обе стороны от нейтрального состояния. Хорошая заработная плата и достойные рабочие условия не являются условиями удовлетворения работника, они лишь предотвращают чувство неудовлетворенности и озлобленности. Удовлетворение зависит от внутренних факторов мотивации.

К несчастью для теории Герцберга, большинство исследований на предмет изучения ее состоятельности, входе которых использовались не методы Герцберга, не подтвердили четкую изолированность факторов удовлетворенности и неудовлетворенности (Landy, 1989; Locke & Henne, 1986). Практически вследствие этого теория Герцберга была предана забвению теоретиками, занимавшимися проблемой удовлетворенности работой, впрочем, свое скромное место теория занимаете некоторых разделах менеджмента. Думается, это теория игнорируется в такой же степени несправедливо, как она была популярна 25 лет назад. Недостаток теории не в том, что в ней нет и доли правды, а в предлагаемых ею слишком категоричных выводах. Позиция Герцберга была бы более устойчивой, если бы он довольствовался более скромными утверждениями, к примеру: удовлетворение или неудовлетворение работой обусловлены, как

правило, разными факторами, высокой степени удовлетворения трудно добиться, используя лишь гигиенические факторы, обычно это требует и включения факторов мотивации. Конечно же, мы не должны отрицать, что работник надеется получить удовлетворение не только от внешних факторов, к которым относятся заработная плата, условия работы и коллеги, но и от внутренних, от самой работы и как следствие — от ощущения достижений, признания и ответственности.

Имели место и многие другие теории мотивации (создания оптимальных условий для работы) и теории удовлетворения работой (как ее последствий) (см. Landy, 1989; Locke & Henne, 1986; Thierry & Koopman-Iweta, 1984). Должно быть, теории и той, и другой группы, в принципе, могут нам помочь понять, что ожидает работник от своей работы. К сожалению, многие рецензенты едины во мнении, что до сих пор нет добытых опытным путем доказательств, достоверно подтверждающих их теорий. Поэтому мы продолжим поиски того, что могло бы нас привести к ответу на вопрос — что мы ожидаем приобрести от оплачиваемой работы.

Jahoda (1982) предложила элементарное объяснение, позволяющее выявить по крайней мере некоторые наши ожидания от занятости как социального института. Оперируя понятиями Фрейда — явные и скрытые функции, — она утверждала, что явная функция занятости состоит в том, чтобы обеспечить финансовую выгоду работнику. В своих работах Jahoda мало затрагивала тему явной функции, признавая ее бесспорную роль. Вместо этого она сосредоточила внимание на описании менее явных, скрытых функций занятости, которые становятся очевидными в нетипичных обстоятельствах, к примеру, в случае увольнения работника. В соответствии с ее анализом, занятость имеет скрытое значение для индивида по пяти аспектам:

Позволяет вести активный образ жизни — вы не можете заниматься ничем в течение долгого времени;

Структурирует ваше время — работа должна быть выполнена в срок;

Заставляет следовать общим целям; вы не можете оставаться озабоченным только своей жизнью;

Включает вас в социальное окружение — редки случаи, когда работа выполняется изолированно от других людей;

Служит показателем вашего социального статуса и выразителем вашей индивидуальности — вас оценивают, принимая во внимание вашу профессию.

Как мы видим, популярная теория Jahoda позволяет предположить то, что происходит с человеком, потерявшим работу. Используя эту теорию для анализа состояния безработного человека, мы обнаруживаем один пробел. Кроме упоминания слова «деятельность», в ней ничего не говорится о такой очевидной функции, как обеспечение работой и возможности приложить физическую силу, использовать профессиональные навыки, получить гамму чувств по поводу внутреннего удовлетворения от приложения усилий. Полезно также напомнить, что понятие «работа» несет в себе

два значения. Понятие «работа» (work) может быть использовано для определения непосредственно обязанностей работника; «работа» как рабочее место (job) включает в себя такие компоненты, как коллеги, заработная плата, условия работы и т.д. Понятие «работа» как содержание профессиональных обязанностей ограничивается внутренними элементами; «работа» как рабочее место включает и внутренние, и внешние элементы. Акцент в теории Jahoda делается на тех позитивных моментах, которые может вынести работник благодаря своему рабочему месту. Это — товарищеские отношения, понимание собственной индивидуальности, определение совместных целей. Но теория умалчивает о том, что может дать работа как деятельность. В связи с этим рассмотрим еще одну теорию, которая, следуя идеям Jahoda, вносит свои существенные дополнения.

Warr изучал взаимосвязь между, с одной стороны, занятостью и безработицей и, с другой стороны, душевным здоровьем и психологическим равновесием. После анализа значительного числа подобных исследований он сделал вывод, что существует 9 разных видов факторов, благодаря которым занятость или безработица приводят к улучшению или ухудшению душевного здоровья. Они перечислены в таблице 1 в несколько ином порядке, чем предлагал Warr. На некоторое время сосредоточим внимание на релевантности этой теории применительно к работающему человеку; ситуация с безработным человеком будет рассмотрена позднее. Если мы сможем установить, как эти 9 характеристик занятости приводят к психологическому равновесию, то будет возможно утверждать, что это те позитивные моменты, которые в идеале все трудящиеся должны получать благодаря работе (спустя 12 лет Warr предложил добавить десятый «витамин» — помогающий контроль). Первая мысль, которая может прийти в голову, состоит в том, что работнику следует получать как можно больше этих позитивных элементов. Возьмем, к примеру, «наличие денег». Полагают, что низкая заработная плата ухудшает психологическое здоровье, тогда как высокая заработная плата улучшает. Чтобы иметь наилучшее здоровье, разве не следует всем получать как можно больше, вероятно задумаетесь вы, и будете правы. Но это нереальное предложение влечет за собой очевидные трудности. Общепринято, что систематическая связь двух переменных подразумевает линейную зависимость, т.е. увеличение одной сопровождается возрастанием второй. Но специфика модели Warr в том, по его утверждению, что взаимосвязь психического здоровья и каждой из девяти переменных не представляет собой линейную зависимость.

В случае с заработной платой Warr указывает на то, что есть доказательства некоторого улучшения психического здоровья в процессе увеличения заработной платы, далее при прочих равных обстоятельствах состояние психического здоровья остается более или менее постоянным. Таким образом, необычайное увеличение заработной платы высшего звена служащих не гарантирует, что это поможет им чувствовать себя счастливее коллег из низшего звена управления, но при этом очень низкая заработная плата может сделать их несчастными.

Возможность контролировать — другая детерминанта психического здоровья —действует иначе. Небольшая степень или отсутствие как таковой возможности контролировать то, чем ты занимаешься, вредит психологическому здоровью, которое соответственно улучшается по мере появления у работника чувства, что он может влиять на свою работу. Контроль сверх меры не улучшает психического здоровья, а фактически ухудшает его, в отличие от фактора заработной платы. Если вы чувствуете возможным контролировать абсолютно все аспекты вашей деятельности, то где в таком случае найти место элементам спонтанности, творчества и профессионального вызова? Чрезмерный контроль несет в себе угрозу.

Факторы заработной платы и контроля поясняют два принципа воздействия, установленные Warr и отображенные в схеме 1. С достаточной долей остроумия Warr предположил, что эти два принципа воздействия подобны действию двух типов витаминов, влияющих на физическое здоровье. Из всех существующих витаминов лишь некоторые способны навредить, так что если вы испытывали недостаток всех витаминов, то полезно увеличить прием каждого витамина. Оптимальное состояние достигается при прочих равных условиях до того, как потребление превысило нормальный уровень. Во всяком случае, в течение некоторого времени дальнейшее увеличение уровня потребления не приведет ни к улучшению, ни к ухудшению здоровья. В случае с некоторыми витаминами, к примеру, С и Е, этот принцип приемлем, независимо от величины потребления — сохраняется постоянный эффект. Но что касается других витаминов, например, А и D, чрезмерное употребление вредоносно, что проявляется в наличии дополнительных декрементов. Warr утверждает, что витамины 1, 2 и 3, обозначенные в таблице 1, имеют постоянный эффект, а витамины с 4-го по 9-й вносят дополнительные декременты. Особенности взаимосвязи уровня потребления и степени благосостояния проиллюстрированы в схеме 1.

«Витаминная модель» Warr представляет собой самый далеко идущий и методически разработанный анализ в отношении взаимосвязи оплачиваемой работы и психического здоровья, несмотря на это мы не можем избежать критики. Список девяти обуславливающих факторов составлен произвольно, другие психологи могли бы составить несколько иные списки. Прежде всего, важен, но, согласно Warr, не единственно необходим ситуационный анализ. Девять специфических аспектов ситуации занятости, предположительно такой, какой ее видит работник, призваны предопределить психологическое состояние работника, однако мало уделено внимания рассмотрению психологических процессов, которые, возможно, служат связующим звеном ситуации и психического здоровья. Состоятельность любой модели, содержащей девять ключевых пар с нелинейной зависимостью, в целом будет сложно проверить опытным путем. Впрочем, 2—3 фактора и их взаимодействие возможно выявить в ходе одного исследования. Пожалуй, наиболее тщательное индивидуальное исследование с

целью проверки состоятельности теории Warr было проведено DeLonge и Schaufeli при содействии датских работников здравоохранения (1998). Исследователи обнаружили действительно нелинейный тип взаимосвязи нескольких «витаминов» и психического здоровья, как и предвидел Warr.

Характеристика внешней среды (по категориям)	Воздействие внешней среды как витамина	Психическое здоровье работника
Возможность контролировать		
Возможность применения навыков и умений	Дополнительные задачи	I Эмоциональное благополучие (= удовлетворение работой)
Наличие целей, пришедшее из вне	Декременты (токсичны, т.к. увеличение дозы вредит	II Компетентность
Разнообразие		III Автономия
Ясность окружающей среды		IV Стремление к достижениям
Возможность для построения межличностных отношений		V Целостность функционирования
Доступность денежного вознаграждения	Сохраняется эффект (не токсичны)	
Ценность социального положения		
Физическая безопасность		

Схема 1. «Витаминная» модель (Warr)

Тем не менее «витаминная модель» позволяет сделать вывод, что в идеале нам необходимо иметь как минимум средний показатель: заработной платы, физической безопасности, социального положения, возможности контролировать, использовать свои навыки, достижения внешних целей, разнообразия, ясности, межличностных отношений. Работники с высоким положением профессий среднего класса вполне вероятно получают не все, но большинство этих положительных факторов. Насколько реальная работа отличается от идеальных представлений, возможно, зависит от дополнительных декрементов, получаемых на уровне достижения целей, разнообразия, построения межличностных отношений. Работникам физического труда не настолько повезло. В какой степени возможности контролировать, использовать навыки и

разнообразить свою деятельность могут быть доступны работнику конвейерной линии или работнику сферы обслуживания? Практически нет необходимости заверять полуквалифицированных работников, управляющих техникой, и кассиров супермаркета, что огромная заработная плата не причинит вреда их психическому здоровью. Оговорив те выгоды, которые должен получать работник, обратимся к вопросу, что они фактически приобретают.

Что работники реально приобретают благодаря работе?

Еще не проведены те исследования, которые позволили бы нам составить полный перечень «витаминов», получаемых работником в зависимости от своей работы. Но существует множество теорий по проблеме удовлетворения или неудовлетворения работой, как в целом, так и отдельными ее аспектами. Удовлетворение работой является компонентом того, что Warr называл психическим здоровьем или благополучием. Результаты опросов по поводу удовлетворения или неудовлетворения работой являются самым доступным источником, позволяющим судить, как много, а иногда и что именно дает работа.

Говоря об удовлетворении работой, мы полагаем, что это отношение к работе в целом и ее аспектам в частности. Отношение включает очевидный эмоциональный компонент, образное восприятие и намерения действовать в том или ином ключе.

Методы исследования удовлетворения работой

С целью анализа типичных результатов опросов рассмотрим вкратце конструкты «степень удовлетворения» или «неудовлетворения», которые использовали в ходе исследования Berkovitch, Fraser, Treasure и Cohran (1987). Воспользовавшись методом случайной выборки, они исследовали мужскую половину трудящихся с полной занятостью города Медисон, центра штата Висконсен, и его окрестностей. Каждого респондента из общего числа приблизительно в 250 человек попросили оценить степень удовлетворения каждым аспектом работы и работой в целом по 10-балльной шкале, где 1 означает «совершенно неудовлетворен», а 10 — «крайне удовлетворен». Таблица 1 демонстрирует полученные результаты. В целях упрощения мы могли бы объединить результаты в группы от 10 до 7 баллов как ответы «более или менее удовлетворен» и от 1 до 4 как «более или менее неудовлетворен».

Мы видим, что более чем *три четверти* опрошенных мужчин с полной занятостью утверждают, что они в целом довольны своей работой, около 5% выразили свое неудовлетворение. Была отмечена высокая степень удовлетворения по сути каждым аспектом работы за исключением возможности продвижения по карьерной лестнице. Являются ли результаты, полученные в относительно процветающем западно-американском городе начала 80-х годов, более или менее типичными? Очевидно, нет. В последние десятилетия исследования постоянно констатируют высокую степень удовлетворенности работой. Действительно, Staw (1984), проанализировав факты, сделал вывод, что в течение нескольких лет процент респондентов,

отмечающих удовлетворение работой, продолжает расти; в США в начале 80-х годов, как правило, эта цифра равняется 80—85%. По-видимому, это характерно и для других стран, включая Великобританию. Curtice опубликовал результаты международного исследования, проведенного в девяти европейских странах, Израиле и США. Опрашиваемым были предложены 7 вариантов ответов, проранжированных от оценки «совершенно удовлетворен» до «совершенно неудовлетворен». В результате анализа данных Curtice заявил: «Неудовлетворение —крайне редкое явление, в целом не характерное для работников. В среднем от 80 до 91% работников, независимо от страны, за исключением Венгрии, утверждают, что они как минимум удовлетворены своей работой».

До того как с легкостью сделать вывод о том, что большинство работников, должно быть, получают от работы практически все, что нужно, нам следует сделать по крайней мере два критических замечания. Первое: остается неясным, какова среди всей этой массы людей, по-видимому, довольных своей работой, доля тех, кто ею относительно неудовлетворен? И где мы можем найти несчастливых работников? Второе: можем ли мы принять на первый взгляд непротиворечивые результаты исследования? Неужели мир действительно полон счастливых служащих?!

Таблица 1

Berkowitz, Fraser и другие —Информация, касающееся удовлетворения работой

(правда) удовлетворен Совершенно	работой в целомне удовлетворенУдовлетворен /	РаботеИнтерес к	работыПодходящий режим	зарплатаХорошая	**людиПриятные**	Приятная обстановка	работаНадежная	Возможность реализовать свой потенциал	ростКарьерный	Хорошее отношение ко мне наблюдателей	Другие позитивные моменты
9–10	28,6	52,8	50,2	36,7	46,8	32,7	46,4	46,7	15,3	42,7	42,8
7–8	48,7	28,7	19,8	30,2	37,9	35,1	24,2	26,6	19,4	31,1	28,2
5–6	17,4	8,8	17,3	19,8	10,9	19,4	19,3	13,7	24,2	8,8	13,4
3–4	3,2	5,2	6,4	17,3	2,8	8,4	5,2	3,6	9,2	2,8	5,2
1–2	1,6	4,4	6,4	6,4	0,8	3,6	4,8	7,6	21,4	2,8	7,6
Совер-шенно неудов-летворен (не правда)											
Не знаю, не спра-шивал и т.д.	0,4	0	0	0	0,8	0,8	0	0,8	10,5	11,7	2,8

Из результатов более ранних систематических исследований на предмет выявления степени удовлетворенности работой становится ясно, что основные групповые различия больше обусловлены профессиональным уровнем и статусом в соответствии с

принадлежностью к тому или иному социальному классу, чем демографическими особенностями, такими как пол, этнические корни, возраст. В одном из ранних исследований Hoppock (1935) дает отчет по результатам, полученным в небольшом сообществе в Пенсильвании. Практически все трудящиеся данного сообщества были опрошены, составив в общей сложности выборку из 268 респондентов. Немного упростив результаты и переведя их в 7-балльную шкалу, где оценка 7 является выражением «крайнего удовлетворения», а 1 — «крайнего неудовлетворения», можно отобразить уровень удовлетворения в зависимости от профессионального статуса следующим образом:

Неквалифицированные рабочие физического труда 4,0
Полуквалифицированные рабочие..... 4,8
Квалифицированные рабочие физического труда
и низший уровень «белых воротничков»..... 5,1
Специалисты, выполняющие
управленческие функции..... 5,5

В процессе исследования, проведенного в Великобритании в 1978 году, было выявлено, что на вопрос: «Нравится ли Вам то, чем Вы занимаетесь: очень, немного, нисколько?», выбрали ответ «очень»: 81% менеджеров, 73% квалифицированного персонала, 66% неквалифицированных работников. Заметное, но не разительное падение степени удовлетворенности по мере снижения профессионального статуса неизменно отмечается во всех исследованиях. Но сегодня факты говорят о том, что ситуация изменяется. В настоящее время специалисты и «белые воротнички» все чаще оказываются под угрозой сокращения и поэтому вынуждены работать намного интенсивнее, чем они это делали ранее. Как следствие, они могут потерять свое привилегированное положение на рынке труда.

Демографические особенности обуславливают менее выраженные и менее постоянные различия. Чем старше человек, тем он, как считается, больше удовлетворен своей работой (к примеру, Berkovitz и др., 1987), причем работой во всей ее совокупности (например, Gibson & Kein, 1979). Многие факты, подтверждающие существование этнического фактора, можно найти в серии исследований, сравнивающих положение белых и цветных в США. Все исследования выявили относительно небольшие, но постоянные различия в степени удовлетворения работой, причем большее удовлетворение характерно для людей белой расы. Это подтверждают, например, национальная выборка (Weaver, 1977) и исследование бухгалтеров белой и черной рас (Scolum & Strawser, 1972). Если вспомнить, насколько очевидной была дискриминация людей черной расы в сфере занятости США, кажется странным, что обнаруженные различия столь незначительны.

Подобно многим национальным меньшинствам, женщины и по сей день подвергаются дискриминации на рынке труда. В целом, женщины, как правило, имеют менее престижную и менее

оплачиваемую работу, чем мужчины, и даже в рамках одной профессии различия очевидны, поскольку женщины поставлены в худшие условия. Мы могли бы предположить, что женщины в целом менее удовлетворены работой, но это не так. Результаты исследований по выявлению тендерных особенностей, как правило, не постоянны, и даже если эти различия четко проявляются, то их не так уж и много. Некоторые из отмечаемых особенностей, особенно в отношении женщин, менее удовлетворенных работой, скорее всего, исчезнут, если начать контролировать по отдельности фактор профессионального положения и другие факторы (к примеру, Sauser & York, 1978). Действительно, не так уж редки те случаи, когда женщины вполне довольны своей работой. К примеру, автор исследования, охватившего 11 стран и упомянутого ранее (Curtice, 1993), предоставил данные по 10-ти странам. Они позволяют судить о степени удовлетворения работой мужчин и женщин с полной занятостью. Рассмотрим категорию респондентов, показавших высокую степень удовлетворения, т.е. ответивших «совершенно удовлетворен», либо «очень доволен». Оказывается, что из 10-ти случаев в двух мужчина более удовлетворен, чем женщина, в двух случаях мужчина и женщина одинаково удовлетворены и в шести случаях женщина удовлетворена больше, чем мужчина. Конечно, в некоторых странах женщины, будучи частично заняты, имеют более низкий статус, низкую заработную плату и поставлены в худшие условия, чем женщины с полной занятостью (O'Railly & Fagan, 1998). Если обобщить результаты по 10-ти странам и вывести общий коэффициент оценок с высокой степенью удовлетворения, можно получить неожиданную картину:

Мужчины с полной занятостью	Женщины с полной занятостью	Женщины с частичной занятостью
40,4%	42,9%	46,7%

Иначе говоря, женщины с частичной занятостью с большей вероятностью удовлетворены своей работой, чем мужчины и женщины с полной занятостью. Факты, полученные Curtice (1993) и Agassi (1982), свидетельствуют о том, что тендерные различия в этой области требуют адекватного объяснения. Возможно, что более высокая степень удовлетворения, несмотря на худшие условия работы и перспективы, объясняется низким уровнем ожиданий женщин на предмет того, что они могли бы приобрести работая. Но если быть честными, то на самом деле мы просто не знаем реальной причины. Hakim (1996) предположил, что эти тендерные различия могут быть объяснены, если принять ту точку зрения, что меньшинство женщин включают в свои жизненные приоритеты карьеру, а большинство строго ориентированы на создание семьи. Это означает, что женщины представляют собой более разнородную группу, чем мужчины. Так или иначе, было бы странным, если бы отношение к работе и ее значимость для мужчин и женщин были бы практически идентичными, в то время как продолжают существовать реальные тендерные различия, обуславливающие место

оплачиваемой работы в жизни мужчин и женщин. Возможно, исследования по вопросу удовлетворения работой недостаточно раскрывают значение оплачиваемой работы для индивида и отдельных категорий работников.

Если это так, то стоит вернуться ко второму ряду критических замечаний. Можем ли мы принять на веру на первый взгляд неопровержимые факты о среднем уровне удовлетворения трудящихся?! Есть несколько причин, позволяющих проявлять скептицизм в этом вопросе. Во-первых, настораживает существование противоречивых фактов. В результате интенсивных исследований определенных категорий работников, проведенных в ряде стран, был обнаружен существенный уровень неудовлетворения (например, Beynon, 1984; Haraszti, 1977; Nolan, Witchert & Burchell, 1999). Разве эпидемия забастовок, диспутов и озабоченность менеджеров по поводу увеличения количества прогулов без уважительных причин и текучести кадров не противоречат утверждениям о высокой степени удовлетворения работников?

Второй ряд контраргументов касается методов, использованных в исследованиях для оценки степени удовлетворения. В сущности, в ответ на любой прямой вопрос «Удовлетворены ли Вы...» —работой, зарплатой, жизнью в целом, семейной жизнью, сексуальной или другими ее аспектами — респондент отмечает высокую степень удовлетворения. Является ли в некоторых случаях этот ответ неискренним? Находясь лицом к лицу с незнакомцем, коим является интервьюер, и отвечая на вопрос, респондент, возможно, чувствует себя обязанным представить себя в позитивном свете и ни в коем случае не оставить о себе первое впечатление как о «нытике». Признание «неудовлетворения» может послужить угрозой для самооценки респондента, поскольку далее следует очевидный вопрос — «Что Вы собираетесь делать в связи с этим?». Особенно в ситуации, когда респондент должен признать, что его нынешняя работа —лучшая из того, на что он может претендовать. В отдельных случаях ответ респондента «я удовлетворен», стоит понимать либо как «я прилагаю все усилия, чтобы преуспеть на не слишком хорошей работе», либо как то, что он действительно увлечен своей работой. Утверждение «доволен» может иметь как минимум два смысла; это может означать вынужденное принятие и приспособление к ситуации, либо реальное удовольствие. Если мы хотим использовать высказывания респондента в качестве показателя того, получает ли он в действительности предполагаемые позитивные моменты, мы должны включить в понятие «удовлетворение» элемент «удовольствия».

Использование косвенных вопросов в опросах на предмет удовлетворения работой

Один из способов сфокусироваться на понятии «удовлетворение» как «удовольствие» —это задавать не прямые вопросы, такие как «Насколько Вы удовлетворены...», а косвенные, гипотетические, которые освобождают респондента от необходимости давать желаемые в обществе ответы и от угрозы его

самолюбию. Два варианта подобных вопросов, в свое время включенные в ряд исследований —«Если бы Вы смогли прокрутить время назад, вернулись бы Вы на нынешнее рабочее место?» и «Порекомендовали бы Вы Вашу профессию сыну/дочери/лучшему другу?». Если респондент отвечает, что «удовлетворен», и он действительно доволен своей работой, то ожидается, что он ответит положительно и на эти вопросы. Многие респонденты так и отвечают, но немало и тех, кто отвечает отрицательно. Если косвенные вопросы приняты на вооружение в качестве опосредованного способа измерить удовлетворение работой, то в целом количество положительных ответов заметно падает по сравнению с заявляемым количеством при использовании прямых вопросов. Кроме того, данные об удовлетворении, выявленные с учетом карьерного статуса, становятся более выраженными при использовании косвенных вопросов. Таким образом, несмотря на то что около 15% канадских чернорабочих ответили о своем неудовлетворении на прямой вопрос, менее половины из них дали положительный ответ на косвенный вопрос (Archibald, 1978). Указанный ученый обнародовал результаты «американского» исследования, в ходе которого представителей разных профессиональных сообществ спрашивали — «Если бы Вы начали все с начала, какого рода работу Вы бы стремились получить?». Количество тех, кто выбрал бы свою работу снова, для разных профессий различно: юристы компаний, журналисты, ученые, университетские профессора — более 80%, квалифицированные наборщики, литейщики, автомеханики —41%, неквалифицированные автомеханики —16%.

Весьма вероятно, что косвенные вопросы лучше позволяют найти проявления «удовлетворения как удовольствия», а совокупность прямых и косвенных вопросов позволяет обнаружить количественные различия, которые показательны с точки зрения того, какой процент опрошенных «надевали маску» благополучия при ответе на прямой вопрос. Согласно Agassi (1989), оказалось, что эти количественные несоответствия характерны в большей степени для работников физического труда, чем умственного; для женщин, чем для мужчин; для работников более старшего возраста, чем для молодых; для работников с «инструментальным» отношением к работе. Таким образом, оказалось, что типичные опросы на предмет оценки удовлетворения работой ведут к систематической переоценке степени того, как много работник приобретает по сравнению с возможным. И чем ниже ступень иерархической лестницы, те степень переоценки больше. Было обнаружено, к примеру, что результаты ряда исследований удовлетворения работой у автомехаников, в ходе которых использовались косвенные вопросы, не противоречат выводу об их неудовлетворенности работой, сделанному Beynon (1984) в результате интенсивного исследования автомехаников, работающих на сборке автомобилей в рамках одного завода.

Следует заметить, что существуют и другие методы оценки удовлетворения работой от прямого интенсивного или включенного наблюдения в определенных фирмах или на заводах до использования статистических данных о текучести кадров и прогулам

без уважительных причин. Но по ряду оснований прямые и косвенные вопросы вероятно являются самым практичным способом оценки того, что работник приобретает или не приобретает благодаря своей работе.

Как правило, высокая степень удовлетворения работой характерна в основном для специалистов с высоким профессиональным статусом и старших менеджеров, которые считают, что их рабочее место дает определенные преимущества. Выраженное позитивное отношение гораздо менее типично в кругах специалистов более низкого статуса и с менее престижной работой. Непосредственно с помощью косвенных вопросов существенное неудовлетворение обнаруживается среди полуквалифицированных и неквалифицированных работников физического труда. Нужны ли еще аргументы в пользу того, что неудовлетворение работой реально?!

Методы повышения степени удовлетворения работой

Существует немало систематически используемых управленческих приемов с целью увеличения производительности работников. В ранние годы эпохи индустриализации ее стремились достичь путем тщательных исследований производственного процесса, поиска эффективных способов выполнения производственных задач, таких как использование конвейерной линии и производственной цепи. В последние десятилетия менеджмент уделяет больше внимания отношению служащих к работе, считая его главным способом повышения производительности и соревновательности. Общее название данного направления управленческой мысли — управление человеческими ресурсами (УЧР). К сожалению, многие расшифровывают суть этого направления по-разному. Для некоторых оно означает тщательное рассмотрение и манипуляцию организационным климатом или деятельность по созданию прочного и здорового «психологического договора» между управленцами и работниками, с помощью которого работники включаются в деятельность организации и отвечают на требования организации с готовностью и не сопротивляясь. Взамен менеджеры действуют в интересах работников, при этом укрепляя свой имидж заботливых и надежных хозяев. В других случаях УЧР более ассоциируется с созданием условий для автономной работы служащих либо их работы в команде, нежели с пристальным наблюдением менеджеров и выработкой у работников навыка быть более крепкими в ответ на изменения среды, вместо того чтобы четко придерживаться задач, прописанных в должностных обязанностях (см. Guest & Conway, 1997).

Другие исследователи более скептично рассматривают мотивы работодателей, считая управление человеческими ресурсами умением эксплуатировать человеческие ресурсы организации так же эффективно, как ресурсы финансовые и технические. С этой точки зрения УЧР достигается при помощи удобной иллюзии, что «начальник и подчиненный по одну сторону», и осуществляется для того, чтобы служащие работали более усердно и в течение более

длительного времени не видели от профсоюзов пользы в защите своих прав.

Почему бы, можете спросить Вы, не увеличить удовлетворение работников от работы, просто повысив им заработную плату? Ответ, бесспорно, лежит на поверхности. Существуют определенные рамки, внутри которых менеджер может заботиться об удовлетворении работников, но удвоение жалования далеко выходит за эти рамки.

Более разумно спросить, насколько эффективен способ увеличения зарплаты в целях повышения удовлетворения работой? Конечно, недовольство низкой зарплатой является распространенной причиной неудовлетворения работой и акций, подобных забастовкам. В связи с этим сам собой встает вопрос о повышении зарплаты как о способе остановить все названные явления. Но факты и теоретические знания, как правило, не подтверждают бытующих мнений о взаимосвязи уровня зарплаты и удовлетворенности ею. И это опровергает мысль о повышении удовлетворенности работой за счет повышения зарплаты.

Motowidlo (1982) отмечает, что, как правило, положительная корреляция между уровнем заработной платы и степенью удовлетворения работой, по данным эмпирических исследований, в развитых странах незначительна: коэффициенты корреляции варьируют от +0,13 до +0,46. Berkowitz с коллегами (1987) обнаружили, что несмотря на то, что материальная выгода, включая зарплату, является условием удовлетворения работой, ее роль не настолько значима по сравнению с ощущением работником меры справедливости оплаты труда.

Факты, добытые опытным путем, доказывают центральную роль справедливости оплаты труда. Это соответствует и теоретическим выкладкам, которые убеждают, что если вы считаете заработную плату достойной, то вы удовлетворены ею. В противном случае, т.е. если вы не считаете зарплату достойной, вы чаще не удовлетворены работой. Широко используемый в последние десятилетия анализ заработной платы разработан Lawler в терминах справедливости. Общий анализ данного подхода дан в схеме 2 в несколько упрощенной форме. Lawler полагал, что если зарплата работника соответствовала бы той, что он заслуживает с его точки зрения, то он был бы доволен. Но в случае, если работник считает, что он заслуживает большего или меньшего, он начинает чувствовать себя неудачником в первом случае и виноватым во втором. Сумма, которую работник получает и которую ему следовало бы получать, воспринимается им исходя из самых разных соображений. Все они также представлены в схеме 2.

Таким образом, по общепринятому мнению, повысить удовлетворение работой посредством получаемой заработной платы можно лишь убедив работника в ее справедливости. И сделать это возможно без; повышения зарплаты. По-видимому, это звучит оптимистично для работодателей, но не для деятелей профсоюзов и членов семей работников.

Личный вклад в

работу Вклад и результаты других		
Особенности работы	Должна быть выплачена зарплата в размере *a*	
Результаты, выраженные в неденежном отношении		a = b удовлетворение зарплатой
Предыдущий размер вознаграждения		a > b неудовлетворение работой
Заработная плата других людей	Должна быть выплачена зарплата в размере *b*	a > b ощущение дискомфорта и вины
Фактический уровень заработной платы		

Схема 2. Модель удовлетворения работой по Lawler

Удовлетворение работой и производительность труда

Не только сами работники заинтересованы в осознании того, как они воспринимают свою работу. Работодатели тоже довольно часто находят в этом пользу. Если они хорошо осведомлены в этом вопросе, то желают видеть своих подчиненных увлеченными работой. Кроме того, начиная с 30-х годов, когда управление персоналом начало рассматриваться как один из подходов в менеджменте, и оканчивая нынешним УЧР как непременным элементом в практике менеджмента, работодатели всегда были заинтересованы в решении проблемы удовлетворения работой, так как весьма распространено мнение, что удовлетворение работой влияет на ее производительность. На первый взгляд очевидно, что счастливый работник должен работать с большей производительностью, но, к сожалению, так бывает не всегда. Возможен вариант, когда человек работает усердно и эффективно по необходимости, к примеру, из-за боязни быть уволенным, даже если он крайне неудовлетворен работой. Некоторые исследователи считают, что удовлетворение работой зависит от увлекательности общения с коллегами. Вы можете быть больше удовлетворены, не принимая во внимание затрат времени и усилий, которые вы затрачиваете на выполнение скучной работы, если ощущаете, что она дает вам увлекательную возможность общаться. Другими словами, не столь очевидно, что производительность и удовлетворение работой растут параллельно, например, обзор эмпирических исследований позволяет вскрыть удивительно незначительную положительную корреляцию. Впервые сомнения по поводу того, что путь к повышению производительности лежит через удовлетворение работой, были высказаны в 60-х годах рядом исследователей, среди которых был V. Vroom (1964).

Проанализировав результаты нескольких обстоятельных исследований, он обнаружил, что средняя корреляция между удовлетворением и производительностью труда равняется +0,13. Согласно утверждению Staw (1984), уже в 70-х годах, как только связь между удовлетворением работой и производительностью была признана теоретиками и практиками менеджмента сомнительной, исследовательский интерес к этому вопросу заметно упал. При этом признавалось, что проведенные многочисленные исследования оправданы с точки зрения заботы общества о благополучии трудящихся. Факт возрастания интереса к изучению удовлетворения работой в 80-х годы говорит о том, что нынешние исследователи и менеджеры прежнее заключение о минимальной связи удовлетворения работой с ее производительностью считают слишком пессимистическим.

Чтобы понять причину появления нового взгляда на отношения между производительностью труда и удовлетворением работой, полезно провести параллель с корреляцией «отношение — поведение». В обоих случаях поначалу исследователи наивно полагали, что существует прочная, элементарная и едино управляемая связь как между отношением и поведением, так и между удовлетворением и производительностью. В 60-е годы критические обзоры ранних эмпирических исследований зародили у ученых сомнения по поводу линейного построения этих отношений. Это легкое потрясение привело в результате к более изощренным размышлениям и к более тщательному изучению данного вопроса. В случае с производительностью и удовлетворением работой было признано, что психологическое состояние работников не является единственным фактором, определяющим производственный результат. Многие другие внешние факторы, такие как организация производственного процесса, эффективность управления и состояние рынка труда, не менее важны. Действительно, если иметь в виду полуквалифицированного работника, занятого на высокомеханизированной производственной линии и выполняющего однотипные задачи с минимумом автономии и самоконтроля, кажется сомнительным, чтобы уровень его удовлетворения мог каким-то образом повлиять на производительность труда. Единственный способ выражения неудовлетворенности работой состоит в поиске недостающих гаечных ключей ради получения хотя бы временной передышки или в простое во время ремонта машины (см. Beynon, 1984). Таким образом, ключевым становится вопрос: «При каких условиях уровень удовлетворения работника своей работой может иметь последствия для производственных результатов?».

Самым большим шагом вперед в изучении взаимосвязи «отношение —поведение» послужило признание того, что оба эти элемента должны быть одновременно оценены на уровне либо общих, либо частных заключений. Если понятие «удовлетворение работой» рассматривается как удовлетворение работой в целом, как это было во многих случаях, с какой стати нам должен помочь такой произвольный и специфический показатель, как подсчет числа произведенных единиц товара в определенный отрезок времени?

Вместо того чтобы зацикливаться на этом ограниченном способе измерения продуктивности, нам следовало бы использовать более широкий спектр показателей, который дан в таблице 2.

Проанализировав данные об удовлетворении работой, полученные опытным путем, Locke (1984), Podsiakoff & Williams (1986) обнаружили огромное количество фактов, подтверждающих разнообразие взаимосвязей, отличающихся степенью постоянства; все виды связей упоминаются как минимум в одном или двух исследованиях. К примеру, незначительная взаимосвязь между удовлетворением работой и числом увольнений по собственному желанию, т.е. степень текучести кадров, продемонстрирована во многих исследованиях. То же самое характерно и для абсентеизма, хотя последняя корреляция отличается меньшим постоянством. Имеется некоторое число исследований, в центре которых находилось влияние степени удовлетворения работой на экономию рабочего времени.

Таблица 2

Возможное влияние неудовлетворения работой на производительность труда

1. Самоустранение	*а) Текучесть кадров* *б) Уровень прогулов* *в) Экономия времени*
2. Физиологическое устранение	*а) Отсутствие интереса* *б) Увлечение алкоголем, наркотиками*
3. Агрессивное поведение	*а) Саботаж* *б) Кражи*
4. Попытки изменить ситуацию	*а) Вступление в профсоюзное движение* *б) Акции на производстве*
5. Нетоварищеское поведение	*а) Редкая помощь коллегам* *б) Менее бережное отношение к ресурсам, оборудованию*
6. Влияние на продуктивность труда	*а) Непрямое воздействие в результате проявлений, описанных в предыдущих пунктах* *б) Прямое воздействие —качественные и количественные показатели*

Исследователи, которые напрямую связывают удовлетворение работой с уровнем производительности, как правило, находят позитивные взаимосвязи. Однако, не все они проявляются достаточно часто, чтобы быть включенными в классические статистические данные. Обширные обследования, проведенные Laffaldano & Muchinsky (1985) и Podsakoff & Williams (1986), выявили, что средние показатели корреляции находятся на уровне ниже +0,20. Общая картина взаимовлияний представляет собой не один подавляющий тип взаимосвязи удовлетворения — производительности, а целый ряд связей, которые могут быть

использованы в практике управления несмотря на их сравнительную статистическую незначительность.

Что при этом является причиной, а что следствием? До нынешнего момента мы полагали, что удовлетворение может в какой-то степени повлиять на производительность, но возможно ли взаимовлияние? Поскольку наше поведение может повлиять на наше отношение, может ли производительность труда влиять на удовлетворение, а не наоборот? Если работа спорится, вероятно, мы чувствуем себя более удовлетворенными, чем в случае, если работа стоит на месте. Большинство исследований по вопросу взаимосвязи удовлетворения работой и производительности оценивали ее как соотношение, а не причинно-следственную связь, и это не позволяет нам точно определить направление причинно-следственной цепи. Правда, Clegg (1983) провел исследование с целью доказать, что неудовлетворение как причина имеет следствием повышение текучести кадров. Petty и другие (1984) нашли незначительные подтверждения тому, что удовлетворение влияет на производительность. Таким образом, кажется вероятным тот факт, что разнообразие связей между удовлетворением работой и производительностью происходит благодаря изменению последнего элемента через изменение первого.

Для многих людей на уровне здравого смысла факт влияния высокой степени удовлетворения на уровень производительности кажется очевидным. Как и в других случаях упования на здравый смысл, эта точка зрения не принимает во внимание целый ряд взаимоотношений. Понимание еще не означает, что наступил завершающий этап исследования. Вполне возможно, что удовлетворение больше влияет только на производительность работников комплексных и требующих высокой квалификации профессий. Они, по крайней мере, предполагают автономию и по этому параметру отличаются от работы неквалифицированных рабочих, которые прикованы к конвейерной линии или кассовому аппарату и находятся под жестким контролем. Вполне вероятно, что удовлетворение работой имеет большее воздействие на менее изученные качественные аспекты производительности, такие как добропорядочное поведение — заботу о коллегах, инструментах, экономию ресурсов. Даже при отсутствии отчетливого объяснения, тем не менее, ясно, что и работодатели, и работники заинтересованы в повышении степени удовлетворения работой.

Стоит посочувствовать работнику, имеющему относительно неустойчивую работу, так как мысль об этом приносит ему мало удовольствия. Однако и он находится в более привилегированном положении по сравнению с тем, кто осведомлен о том, что завтра может лишиться работы. В какой степени удовлетворены или не удовлетворены люди, имеющие нестабильную работу, и безработные? Это тот вопрос, которому посвящена финальная часть главы.

Психологическое воздействие безработицы

Безработица — одна из главных проблем для многих промышленных стран на протяжении последней четверти столетия, и лишь немногие эксперты осмеливаются предсказывать ее близкое или скорое решение. При наличии огромного числа людей, желающих и умеющих работать, безделье представляется абсурдным со всех сторон. С точки зрения экономики — это неиспользование ресурсов, так как безработные не вносят вклада в экономику нации, не платят налогов и не пользуются социальными благами. С точки зрения общества —это несправедливо и обостряет социальные проблемы, включая рост преступности (Hagan, 1994), количества бездомных людей и уровня разводов (Lampard, 1994). Многие, оказавшись безработными, страдают от бедности и ухудшения физического и психологического здоровья. Психологическое здоровье безработного будет рассматриваться далее, впрочем, это невозможно сделать в отрыве от рассмотрения влияния безработицы на экономику и общество.

Следующая часть главы посвящена рассмотрению тех источников, из которых можно почерпнуть факты в отношении психологического здоровья работника. До того как будет проиллюстрировано широкое воздействие рынка труда на человека скорее работающего, чем безработного, будут рассмотрены причины, по которым психологическое здоровье индивида зависит от занятости.

Безработица и психологическое здоровье индивида: факты

Социолог подобно любому обывателю принимает тот факт, что безработица несет разрушительное воздействие на психику. Однако, периодически появляются и противоположные мнения. К примеру, крайне левые рассматривают безработицу как способ освобождения людей от капиталистического гнета. В то же время крайне правые заявляют, что безработные довольны своей праздной жизнью (см. Jahoda, 1988). Но ни одно из этих заявлений не находит подтверждения в психологических и социально-экономических исследованиях. Безработица конца 20-го века остается настолько же разрушительной, как и в 30-е годы двадцатого века —годы Великой Депрессии.

Быстрый и всемирный рост безработицы в 70-х и 80-х годах вызвал к жизни ряд психологических исследований о влиянии безработицы. Они будут вкратце рассмотрены в соответствии с их характером.

Межгрупповые исследования

Самый простой способ получения данных — это сбор показателей психологического здоровья через противопоставление групп работающих и безработных людей. К примеру, Warr & Payne (1982) обнародовали результаты опроса взрослых людей, проживающих в Англии, Шотландии и Уэльсе и отобранных путем случайной выборки. В ходе интервью респонденты говорили о своих впечатлениях по поводу дня, предшествовавшему дню опроса.

Высокий уровень эмоционального напряжения проявили 16% безработных мужчин и 21% безработных женщин по сравнению с 6% работающих мужчин и 9% работающих женщин. Подобные результаты неоднократно были получены в Великобритании и других странах. Тем самым было убедительно продемонстрировано, что психологическое состояние безработных хуже, чем у работающих граждан. Однако, данные результаты могут быть объяснены и иначе. Например, тем, что у некоторых безработных хронически понижено психологическое состояние, что и затрудняет поиски работы. Используя описанный метод исследования, трудно также проконтролировать такие значимые переменные, как принадлежность работающих и безработных к определенному социальному классу, уровень их профессиональной этики и т.д.

Лонгитюдные исследования

Наилучший метод исследования воздействия безработицы на душевное здоровье — это длительное изучение одних и тех же индивидов, занятых на работе и в ситуации безработицы. Этот метод был использован в ряде исследований. Так, Warr & Jackson (1985), Payne & Jones (1987) дважды проинтервьюировали тех мужчин[1], которые были безработными на первом этапе исследования. Те, кто остались безработными и на момент нового опроса, в среднем отличались более высоким уровнем психологического дисстресса. В то же время те, которые успели найти новое место работы, как правило, улучшили свое психологическое здоровье.

Другой путь проведения лонгитюдного исследования —суметь проследить последовавшие за потерей работы изменения в психологическом здоровье. Поскольку доля сначала работающих, а затем уволенных работников слишком мала для создания репрезентативной выборки, исследователи для оценки состояния при переходе в ситуацию безработицы воспользовались массовыми случаями увольнений в результате сокращений или закрытия завода. Тем не менее, достоверность результатов этого метода исследования невысока за счет того факта, что ожидание и боязнь приближения безработицы может быть таким же, если не большим, стрессом, чем сама безработица.

Качественные исследования

Используя менее структурированные опросы, ряд исследователей собрали более детальную информацию о реакции индивида на потерю работы. К примеру, Fineman проинтервьюировал группу «белых воротничков», которые были уволены в конце 70-х годов, и провел два повторных интервью с ними спустя некоторое время, в течение которого некоторые нашли новую работу, другие остались безработными, а третьи чередовали временную работу с отсутствием таковой (1983,1987). Исследователь, предоставив право

---

[1] *Большинство ранних исследований были направлены на изучение мужской безработицы, возможно отражая тем самым сексистское мышление части исследователей. В случаях, когда опыт безработицы мужчин и женщин рассматривался совместно, было найдено не так много фактов, раскрывающих тендерные различия.*

интервьюируемым самим рассказывать о своих ощущениях, получил более комплексную картину. Была выявлена та деталь, которая ранее не в ходе количественных исследований не проявлялась. Оказалось, что небольшая часть уволенных довольна такими положительными моментами безработицы, как большее количество времени для общения с семьей, избавление от стрессовой и неприятной работы. Для большинства людей безработица является не сиюминутным потрясением, она продолжает сказываться на их отношении к работе и после того, как они нашли новое рабочее место. Если новая работа представляет собой худший вариант по сравнению с прошлым местом работы, например с точки зрения требуемых навыков и престижа, это тоже может быть источником продолжающегося неудовлетворения.

Агрегированные исследования

Ряд исследователей попытались проследить, каким образом экономика влияет на психологическое здоровье, при помощи анализа временных рядов (time-series analysis). Brenner (1973) стал первым в этой области после того, как воспользовался статистическими данными по штату Нью-Йорк, охватывающими период в 127 лет. В качестве основного показателя экономического процветания он избрал долю работников, занятых на производстве. Выяснилось, что этот показатель определял число обращений в психиатрические больницы даже спустя два года. Brenner использовал данную методику повторно на базе информации о Великобритании и пришел к тем же выводам (Brenner, 1979). Эти же показатели подтвердили позднее и другие исследователи (Cochrane & Strokes, 1984). Однако при использовании агрегированного метода интерпретация результатов представляет собой проблему из-за возникновения в процессе оценки показателей таких артефактов, как количество обращений и случаев суицида (Dooley & Catalano, 1986). Тем не менее, полученные результаты в ходе упомянутых исследований могут мало помочь в понимании социальных и экономических механизмов взаимосвязи занятости и психологического состояния. Например, неясно, насколько вероятна ситуация, когда при наличии высокого уровня безработицы в обществе работающий человек также испытывает психологический дискомфорт (возможно, потому что боится того, что сам может скоро стать безработным)? Мы вернемся к этому вопросу после рассмотрения алгоритма воздействия ситуации занятости на психологическое состояние индивида.

Почему безработица нарушает психологическое равновесие?

Ответ на вопрос, почему безработица обладает разрушительной способностью воздействовать на психологическое равновесие индивида, предлагается в многих концепциях. Мы рассмотрим три из них: две подчеркивают убогость среды, в которой находится безработный по сравнению с работающим человеком; в центре третьей концепции —пути совладания индивида с ситуацией безработицы.

«Витамины» окружающей среды и скрытые функции

Ряд концепций содержит постулат о том, что занятость позволяет индивиду создать более здоровую окружающую среду и в отсутствии оплачиваемой работы индивид, не получая помощи от окружения, страдает психологически. «Витаминная» модель Warr (1987), описанная ранее, являет собой пример подобных концепций. По логике объяснения эта теория близка «теории депривации» или «теории о скрытых функциях» Jahoda. Наверное, самое разительное отличие между этими двумя теориями состоит в том, что Jahoda полагала, что любая работа позволяет приобрести пять «видов опыта», в то время как Warr различал плохую и хорошую занятость. Тем не менее, обе теории связывают плохое психологическое состояние безработного с отсутствием доступа к благам занятости. Несмотря на то что Warr построил свою теорию на фактах, полученных опытным путем, все же ни одна из теорий не была подвергнута непосредственной тщательной проверке на предмет того, соответствуют ли реальности предложенные объяснения психологического влияния безработицы. Впрочем, эмпирическое исследование Gershuny в какой-то степени подтвердило право теории Jahoda быть принимаемой во внимание.

Gershuny (1994) в процессе проверки теории скрытых последствий занятости Jahoda обнаружил немало фактов, подтверждающих ее оправданность как в отношении ситуации занятости, так и в отношении ситуации безработицы. Он пришел к выводу, что, чем человеку доступнее описанные Jahoda пять видов опыта, тем устойчивее его психологическое здоровье. При этом, тем не менее, даже те безработные, которые имели доступ ко всем категориям опыта, отличались от работающих худшим психологическим состоянием и это можно считать ни чем иным, как отличительной особенностью безработных.

Персональное содействие

Альтернативная теория содействия, объясняющая механизм психологического воздействия безработицы, видит человека больше строителем собственного будущего, нежели потребителем «витаминов» из окружающей среды. Теория содействия утверждает, что от природы люди не пассивны, а активны, способны бороться, принимать решения, проявлять инициативу, планировать, они живут будущим, целеустремленны, умеют организовывать и структурировать, короче говоря, они собственными усилиями больше моделируют события, нежели реагируют на них (Fryer, 1992; Fryer & Fagan, 1993). Но не каждая среда благоприятна для деятельности индивида. Именно исчезновение фактора содействия приводит к ухудшению здоровья при потере работы. Ситуация безработицы формирует угрожающую, запрещающую и сдерживающую среду, характеризующуюся нехваткой ресурсов, ограниченными социальными возможностями и неопределенным будущем. Доказательства этой точки зрения были получены с помощью трех видов наблюдений.

Первое доказательство Fryer основано на исследовании индивидуальных случаев, в которых люди по-разному, но хорошо адаптировались к условиям безработицы (Fryer & Paupe, 1984). Общим для всех этих крайне нетипичных индивидов было умение структурировать и наполнять смыслом собственную жизнь и работу в зависимости от целей, которые они сами перед собой ставили. Fryer и Payne сделали вывод, что лишь небольшая часть населения имеет личностные ресурсы продолжать ставить личностно значимые цели и неотступно им следовать при отсутствии оплачиваемой работы. Так они продолжают поддерживать свое психологическое равновесие.

Последующие факты, раскрывающие психологическое окружение, которое позволяет индивиду перенести период безработицы и при этом избежать разрушительных последствий для психики, появились благодаря исследованию, в ходе которого сравнивались две группы мужчин, оказавшихся в подобной ситуации. Все они были занесены в книгу приказов и распоряжений об отстранении от работы (Mckenna & Fryer, 1984). Рабочие первой группы были уволены, а рабочие второй группы (согласно правилам переговоров с профсоюзами) были временно отстранены от работы. Информация была собрана в то время, когда мужчины одной из групп оставались без работы в течение 12 недель из-за того, что вслед за их отстранением от работы последовали праздничные нерабочие дни, а далее —закрытие предприятия из-за отсутствия снабжения. Таким образом, мужчины из обеих групп оставались без работы, получали пособие и по объективным обстоятельствам находились в сходной ситуации. Заметным различием групп было то, как они по-разному приспособились к ситуации отсутствия работы. Временно отстраненные рабочие планировали заранее, как они будут проводить свободное время, к примеру, проводя домашние ремонтные работы, ремонтируя машину, занимаясь садом, пробуя новый вид спорта или отправляясь за город. Они, как правило, продумывали, что им понадобится, и закупали все заранее, успешно претворяли свои планы в жизнь до возвращения на работу. Спустя пять недель они ощущали себя намного лучше, чем рабочие из контрольной группы, продолжавшие работать все эти пять недель.

Уволенные мужчины, напротив, чувствовали себя намного хуже. Благодаря относительно большому пособию по безработице они не испытывали финансовых проблем (нужно заметить, что в этом отношении это были нетипичные безработные, так как большинство людей в Великобритании, став безработными, получают очень небольшую сумму или вообще обходятся без таковой). Однако, они проводили время, в основном смотря телевизор и скучая. Во время интервью они высказывали мнение, что самое большое беспокойство у них вызывал страх перед неопределенным будущим, так как они не могли знать, будут ли работать или останутся безработными спустя несколько недель или несколько месяцев. Исследователи сделали вывод, что проблема мужчин из группы уволенных — неумение планировать свое будущее, а не отсутствие работы как таковой.

Третий факт, свидетельствующий о необходимости содействия для поддержания нормального функционирования индивида и его

психологического состояния, появился при изучении работающих людей. Несколько исследований подтвердили, что работники, находящиеся под угрозой потери рабочего места, имеют те же проблемы, что и безработные. К примеру, Burchell (1994) обнаружил, что ранее безработный человек, получив стабильную работу, чувствовал себя не менее напуганным безработицей, и, как следствие, его психологическое здоровье не улучшалось. Burchell & Rubery (1990) выяснили, что самые уязвимые и незащищенные работники чувствовали себя не лучше, чем безработные, с точки зрения психологического здоровья. Многие другие исследования на предмет изучения работников, находящихся под угрозой увольнения, дали похожие результаты (см. Witchert, Nolan & Burchell, 2000). В дополнение, Dooley, Catalano & Rook (1988) выяснили, что психологическое здоровье американских рабочих из репрезентативной выборки ухудшалось по мере увеличения уровня безработицы. Определенно здесь сказался страх быть уволенным. В ходе качественных исследований Fineman (1983, 1987), в центре внимания которых находились «белые воротнички», имевшие опыт увольнения, были обнаружены примеры того, что мужчины легче справлялись с «давлением» безработицы не работая, чем работая, но зная о неблагополучном положении на рынке труда. В качестве примера приведем высказывание одного математика, который в свое время успел сменить ряд нестабильных рабочих мест. Он говорит о том, что в период очередной вспышки безработицы он окончательно решил, что жизнь безработного менее стрессовая, чем человека с неудовлетворительной и непредсказуемой работой:

«*Я абсолютно ничего еще не делал, чтобы найти работу. С тех пор как я стал безработным, моя жизнь стала намного более приятной».*

Таким образом, теория содействия только усилила дискуссии о безработице и ее воздействии на психологическое состояние индивида. Безработица представляет собой только один из способов лишения человека преимуществ и превращения его в уязвимого на рынке труда. Очевидно, что негативные изменения на британском рынке труда на протяжении 80-х и первой половины 90-х годов заставили почувствовать себя незащищено и неуютно многих работников (особенно «белых воротничков») (Felstead, 1998). С точки зрения воздействия на человека безработицы высокого уровня и расшатывания рабочей силы, психологическое здоровье безработных является лишь вершиной айсберга (Burchell и др., 1999; Buck, Gershuny, Rose & Scott, 1994). Возможно, что обе теории, и теория содействия, и теория воздействия внешней среды, надежны в равной степени и хорошо дополняют друг друга. Вряд ли мы найдем единое элементарное объяснение для такой комплексной и многоликой проблемы, как безработица. Как и при объяснении многих других явлений в психологии часто используются дихотомии: природа/воспитание, окружающая среда/индивидуальные факторы, внешнее/внутреннее. Это не всегда верно. Особенно, если мы

стремимся рассмотреть ситуацию в целом, включая индивида, общество, внешние условия и взаимосвязь между ними.

Безработица, бедность, социальное выпадение (social exclusion)

Наше обсуждение останется незавершенным, если мы не упомянем бедность, которая идет рука об руку с безработицей. Исследователи 30-х годов делали акцент на экономических трудностях, которые испытывали безработные, и на той напряженной ситуации, в которой они в связи с этим оказывались. Нынешние исследования больше посвящены психологическому воздействию безработицы, при этом умаляется роль бедности как таковой. Правда и то, что рекордный уровень бедности, характерный для безработных 30-х годов, менее актуален для безработных в 80–90-е годы. Однако, Fryer утверждает, что бедность, тем не менее, —один из источников несчастья и стресса и она сопровождает безработицу и сегодня. Fraser признает, что в 30-е годы дети безработных ходили босиком, а сегодня они обуты, но в обноски. Согласно исследованиям, безработные особо обеспокоены финансовыми трудностями, связанными с выживанием без постоянного заработка. Проблемы с оплатой счетов и отсутствие самого необходимого —пищи, тепла — возможно, еще тяжелее вынести на фоне заметно увеличившегося уровня потребления в богатом западном обществе. Несмотря на то что сегодня безработный может иметь товары длительного пользования, такие как стиральная машина, видеомагнитофон, о которых даже и не мечтали безработные 30-х годов, относительная бедность нынешних безработных так или иначе лишает их возможности заниматься некоторыми видами деятельности и снижает их социальный статус. Это уже само по себе является отклонением от нормы и исключает их из жизни общества, в котором потребительские возможности и материальное богатство играют громадную роль. Все это в буквальном смысле слова ощущают сами безработные (Toensend, 1979; Rodgers, 1994). Сказать подростку, что достаточно теплую и удобную одежду можно купить и в магазинах second-hand, не значить утешить, если в среде его сверстников уважение и индивидуальное отношение зависят от наличия одежды по последней моде.

Как отмечают Kelvin & Jarrett (1985), одно из преимуществ занятости —сохранение собственной индивидуальности. Безработица лишает человека индивидуальности, как в привычном понимании этого слова, так и в смысле символического потребления, этого важного в нашей жизни проявления индивидуальности (McGhee & Fryer, 1989). Все в большей степени находит подтверждение закономерность — чем большим богатством обладают в рамках одного сообщества отдельные индивиды, тем к большему числу индивидуальных и социальных проблем ведет такое неравенство: от неважного здоровья нации до потери социального доверия и роста преступности (Wilkinson, 1996).

Психологическое здоровье людей, находящихся на иждивении у безработных

Не только сами безработные страдают от своего положения, но, как оказалось, и зависимые от них люди. К примеру, Elder использовал ряд североамериканских исследований, начатых в 20-х и 30-х годах, для того чтобы доказать связь между психологическим здоровьем детей и степенью экономического урона, который понесли семьи во времена «великой депрессии». В семьях, которые потеряли значительную часть доходов, отчасти произошло ухудшение стиля воспитания (см. Elder & Caspy, 1988).

Moser, Fox & Jones (1984) на примере результатов лонгитюдных исследований, проведенных по заказу правительства, убедительно показали, что смертность жен безработных выше. Fagin & Little (1984) выявили признаки депрессии у жен безработных, особенно у тех, которые сами не работали, а также обнаружили факты, подтверждающие наличие психических расстройств у детей, включая нарушение режима питания, жалобы на гастрит, нарушение сна, предрасположенность к несчастным случаям, плохое поведение. Эти исследования служат напоминаем того, что жертвами экономического спада могут быть не только непосредственно работающие. Таким образом, чтобы представить себе полную картину психологического воздействия экономического спада на человека, не обойтись без понимания процессов, происходящих в таких поддерживающих структурах общества, как семья.

Заключение

Эта глава охватила лишь часть вопросов, которыми принципиально занимаются социальные психологи в области занятости.

Мы начали с рассмотрения причин, по которым люди работают, и выявили, что отчасти мы работаем ради заработной платы, отчасти ради получения благодаря занятости социальных и психологических выгод. Далее мы проанализировали имеющуюся литературу об удовлетворении работой; попытались объяснить парадокс, почему большинство работников твердят об удовлетворении работой, хотя то, что мы знаем о характере работы и о поведении респондентов, казалось бы, доказывает обратное. Понять, что люди имеют в виду, говоря, что они удовлетворены работой, означает решить комплексную задачу. Благодаря детальному анализу нам удалось раскрыть противоречивые стороны удовлетворения работой. Эти сложности не остановили попыток повысить удовлетворение работой управленческими методами, возможно, потому что работодатели верили в то, что удовлетворенный работник способен на большую продуктивность. Хотя удивительно мало фактов, подтверждающих действительно четкую взаимосвязь между этими явлениями, возможно, она менее отчетливо проявляется в низком уровне текучести кадров и прогулов работы без уважительных причин.

Достаточно глубоко был рассмотрен вопрос об удовлетворении уровнем заработной платы. Оказалось, что между объективными условиями и удовлетворением не существует четкой корреляции.

Удовлетворение заработной платой более тесно связано с восприятием справедливого вознаграждения, чем с абсолютным уровнем заработной платы как таковой.

Последняя часть главы была посвящена рассмотрению воздействия безработицы на человека. Как деньги —не единственная причина работать, так и отсутствие заработка —не единственная проблема, с которой сталкивается безработный. Мы рассмотрели теорию воздействия внешней среды и теорию содействия, которые предлагают свои объяснения тому, что именно способствует сохранению психологического равновесия у работающего человека в отличие от безработного.

Возможно, самое сложное для психолога —смириться с тем, что сфера оплачиваемой работы постоянно подвергается изменениям, поскольку меняется стиль управления, технологии, законы, политический курс, отношение к занятости и экономическая ситуация. Даже если в новом веке воздействие безработицы останется таким же тягостным, каким оно было в 20-м столетии, наверняка могут появиться новые вопросы, затрагивающие сферу занятости, и понадобятся новые ответы, непохожие на те, которые делаются сейчас.

Вопросы для самопроверки

1. В чем суть «витаминной» теории влияния работы на человека?

2. Что имеют в виду респонденты, говоря, что они удовлетворены работой?

3. Какова доля влияния заработной платы на удовлетворение работой?

4. Какова связь между удовлетворенностью работой и служебным положением человека?

5. Как изменился уровень удовлетворенности работой за последние десятилетия?

6. В чем состоят переживания человека, оставшегося без работы?

7. Чем отличается опыт людей, уже нашедших работу, от опыта тех, кто ее не терял?

8. Какие коррективы можно внести в схему оплаты работников, основываясь на концепции справедливости оплаты труда?

9. Какие косвенные вопросы об удовлетворенности работой стоит задавать, чтобы объективнее оценить ее уровень?

10. В чем состоит особенность влияния на человека относительной бедности?

ЛИТЕРАТУРА

Beynon H. Working for Ford 2nd ed. Harmondsworth: Penguin, 1984.

Brenner M.H. Mental Illness and the Economy. Cambs Mass, Harvard University Press, 1973.

Brenner M.H. Mortality and the national economy: A review and the experience of England and Wales 1936 –1976. The Lancet, 1979. PP. 568 –573.

Buck N., Gershuny J. Rose D., and Scott J. Changing Households: The British Household Panel Survey, 1990–1992. Essex: ESRC Research Centre on Micro-Social Change. 1994.

Burchell B.J. Changes in the Labour Market and the Psychological Health of the Nation. In The Economic Legacy, 1979–1992. Michie J., Ed. London: Academic Press. 1992a.

Burchell B.J. Towards a Social Psychology of the Labour Market: Or Why We Need to Understand the Labour Market before We Can Understand Unemployment. Journal of Occupational and Organisational Psychology, 65.1992b. PP. 345–354.

Burchell B. Who Is Affected by Unemployment? Job Insecurity and Labour Market influences on Psychological Health. In Social Change and the experience of Unemployment. Gallie D., Marsh C., and Vogler C., Eds. Oxford: Oxford University Press. 1993.

Burchell B.J. and Rubery J. An Empirical Investigation into the Segmentation of the Labour Supply. Work, Employment and Society, 4(4). 1990.

Burchell B.J., Day D., Hudson M., Ladipo D., Mankelow R., Nolan J., Reed H., Wichert I., and Wilkinson F. Job Insecurity and Work Intensification; Flexibility and the Changing Boundaries of Work. Joseph Rowntree Foundation Report, 1999.

Catalano R.A. and Dooley D. Health Effects of Economic Instability: A Test of Economic Stress Hypothesis. Journal of Health and Social Behaviour, 24,1983. PP. 46–60.

Dooley D. and Catalano R.A. Do Economic Variables Generate Psychological Problems? Different Methods, Different Answers. In Economic Psychology: Intersections in Theory and Application. MacFadyen A.J., MacFadyen H.W., Eds., Holland, North. 1986. PP. 503–546.

Dooley D., Rook K., and Catalano R. Job and Non-job Stressors and Their Moderators. Journal of Occupational Psychology, 60. 1987. PP. 115–132.

Elder G.H., Jr. and Caspi A. Economic Stress in Lives: Developmental Perspectives. Journal of Social Issues, 4. 1988. PP. 25–45.

Fagin L. and Little M. The Forsaken Families. Harmondsworth, Penguin. 1984.

Feather N.T. The Psychological Impact of Unemployment. Springer-Verlag, 1990.

Felstead A., Burchell B., and Green F. Insecurity at Work. New Economy, 5 (3). 1998. PP. 180–184.

Fineman S. White Collar Unemployment: Impact and Stress. Chichester: Wiley. 1983.

Fineman S. Back to Employment: Wounds and Wisdoms. In Unemployed People: Social and Psychological Perspectives. Fryer D. and Ullah P., Eds. Milton Keynes, Open University Press. 1987. PP. 268–284.

Fryer D.M. and Payne R. Being Unemployed: A Review of the Literature on the Psychological Experience of Unemployment. In International Review of Industrial and Organisational Psychology, Vol. 1. 1986.

Fryer D.M. Employment Deprivation and Personal Agency during Unemployment: A Critical Discussion of Jahoda's Explanation of the Psychological Effects of Unemployment. Social Behaviour, 1.1986. PP. 3–24.

Fryer D.M. Psychological or Material Deprivation: Why Does Unemployment Have Mental Health Consequences? In Understanding Unemployment: New Perspectives on Active Labour Market Policies. McLauglin E., Ed. London: Routledge. 1992.

Fryer D. and Fagan R. Coping with Unemployment. International Journal of Political Economy, 23. 1993. PP. 95–120.

Fryer D.M. and Payne R.L. Proactivity in Unemployment: Findings and Implications. Leisure Studies, 3. 1984. PP. 273–295.

Gershuny J. The Psychological Consequences of Unemployment: An Assessment of the Jahoda Thesis. In Social Change and the Experience of Unemployment. Gallic D., Marsh C. and Vogler C., Eds. Oxford: Oxford University Press. 1993.

Guest D. and Conway N. Employee Motivation and the Psychological Contract. London: Institute of Personnel and Development. 1997.

Guest D. and Conway N. How Dissatisfied and Insecure are British Workers? A Survey of Surveys…, 1999.

Hagan J. Crime, Inequality and Inefficiency. In Paying for Inequality: The Economic Costs of Social Injustice. Glyn A. and Miliband D. Eds. London: IPPR/ Rivers Oram Press. 1994.

Hakim C. Key Issues in Women's Work: Female Heterogeneity and the Polarisation of Women's Employment. London: Athlone. 1996.

Jahoda M. Employment and Unemployment: A Social-psychological Analysis. Cambridge: Cambridge University Press. 1982.

Jahoda M. Economic Recession and Mental Health: Some Conceptual Issues. Journal of Social Issues, 44.1988. PP. 13–23.

Kasl S.V. and Cobb S. Variability of Stress Effects among Men Experiencing Job Loss. In Handbook of Stress: Theoretical and Clinical Aspects, Goldberger L., Breznitz S., Eds. New York: The Free Press. 1982. PP. 445–465

Kelvin P. and Jarrett J.E. Unemployment: Its Social and Psychological Effects. Cambridge: Cambridge University Press. 1985.

McKenna S.P. and Fryer D.M. Perceived Health during Lay-Off and Early Unemployment. Occupational Health, 36. 1984. PP. 201–206.

Moser K.A., Fox A.J., and Jones D.R. Unemployment and Mortality in the OPCS Longitudinal Survey. The Lancet, 2. 1984. PP. 1324–1329.

Nolan J. Wichert L, and Burchell B.J. Job Insecurity, Psychological Wellbeing, Work Orientation and Family Life. To appear in The Insecure Workforce. Heery E., Ed. Routledge. 1999.

Lampard R. An Examination of the Relationship between Marital Dissolution and Unemployment. In Social Change and the experience of Unemployment. Gallic D., Marsh C., and Vogler C., Eds. Oxford: Oxford University Press. 1994.

O'Reilly J. and Pagan C., Eds. Part-time Prospects: An International Comparison of Parttime Work in Europe, North America and The Pacific Rim. London: Routledge. 1998.

Payne R.L. and Jones J.G. Social Class and Re-employment: Changes in Health and Perceived Financial Circumstances. Journal of Occupational Behaviour, 8. PP. 175—184.

Rodgers G. (with de Figueiredo J.B., Gore C., Lapeyre F., and Silver H.) Overcoming Exclusion: Livelihood and Rights in Economic and Social Development. International Institute for Labour Studies Discussion Paper, Geneva. 1994.

Townsend P. Poverty in the UK. Harmondsworth: Penguin. 1979.

Warr P. Work, Unemployment and Mental Health. Oxford: Clarendon Press. 1987.

Warr P. Wellbeing and the Workplace. In Wellbeing: The Foundations of Hedonic Psychology. Kahnemann D., Diener E., and Schwartz N., Eds. New York Sage. 1999.

Warr P. and Jackson P.R. Factors affecting the Psychological Impact of Prolonged Unemployment and Reemployment. Psychological Medicine, 15. 1985. PP. 795—807.

Warr P., Jackson P.R., and Banks M. Unemployment and Mental Health: Some British Studies. Journal of Social Issues, 44.1985. PP. 47—68.

Warr P. and Payne R.L. Experiences of Strain and Pleasure among British Adults. Social Science and Medicine, 16. 1982. PP. 1691—1697.

Wichert I.C., Nolan J.P. and Burchell B.J. Workers on the Edge: Job Insecurity, Psychological Wellbeing and Family Life. Washington DC: Economic Policy Institute. 2000.

Wilkinson R. Unhealthy Societies: The Afflictions of Inequality. London: Routledge. 1996.

ДОПОЛНИТЕЛЬНОЕ ЧТЕНИЕ

Feather N.T. The psychological Impact of Unemployment. A Comprehensive Overview of the Literature on Psychology and Unemployment. Springer-Verlag. 1990.

Warr P. Wellbeing and the Workplace. In Wellbeing: The foundations of Hedonic Psychology. A Restatement and Updating of Warr's Vitamin Model. Kahnemann D., Diener E., and Schwartz N., Eds. New York Sage. 1999.

Beynon H. Working for Ford. 2nd ed. Harmondsworth: Penguin. 1984.

Furnham A. The Psychology of Behaviour at Work. An Overview of the Organisational Psychology Literature. East Sussex: Taylor and Francis. 1997.

ГЛАВА 6. МОТИВЫ РАБОТНИКА

И ИХ СТИМУЛИРОВАНИЕ

Ключевые понятия главы: научный менеджмент; материальное вознаграждение; сотрудничество рабочих с администрацией; психотехника; подкрепление; обусловливание;

оперантное поведение; регуляторы поведения; разделы оплаты; тарифное соглашение; *Б*- и *Д*-потребности; эмпатия; потребности; мотивы; ценности; доверие и делегирование; перепроектирование работ; обогащение работ; карьерный рост; карьерограмма.

Мотивация персонала лежит на перекрестье как проблем, так и достижений организации. В некотором смысле развитие мотивации приводит к повышению производительности деятельности в не меньшей мере, чем технологическое перевооружение. Более того, в истории известны примеры, когда преимущество достигалось не посредством передовой технологии, а как раз вопреки ей — на основе эффективно работающей системы моральных и материальных стимулов.

Востребованность концепции мотивации и методик стимулирования столь велика, что практика менеджмента готова принимать к использованию концепции мотивации, появившиеся не только из психологической среды, но и разработанные в рамках самого менеджмента. Скорее всего, психологическая наука оказалась в долгу у менеджмента, предоставив лишь часть из того, что могло бы быть использовано.

Воззрения на природу мотивации развиваются достаточно интенсивно на протяжении последнего столетия. Можно выделить несколько направлений в этом процессе.

Исторически *первым направлением,* безусловно, может считаться тот раздел научного менеджмента, который посвящен стимулированию работников к повышенной производительности и предложен во всемирно известных методиках Ф. Тейлора. Исследования природы мотивации этого направления представлены довольно скудно, но они подкреплены богатой эмпирической базой материального стимулирования. Большая ориентация на психологические составляющие труда была провозглашена в психотехническом подходе (В. Штерн, Г. Мюнстерберг).

Второе направление в определенной мере близко тейлоризму в части ограниченности представлений о внутренней природе мотивации. Оно связано с традицией поведенческого подхода (У. Уотсон, Р. Скиннер, А. Эллис) и в разных модификациях активно развивается вплоть до настоящего времени, все более пополняясь данными о психологических составляющих мотивации. Его современный вариант вполне психологичен. Это так называемый когнитивный подход в менеджменте (Д. Норман, Д. Румельхарт, Р.Л. Солсо).

Третье направление в гораздо большей степени основывается на представлениях о природе мотивов, потребностей и ценностей человека. Его развитие сопровождало общемировые тенденции к повышению уровня гуманизма в общественных и производственных отношениях. Здесь во главу угла ставится гуманистический подход к человеку и его мотивации (А. Маслоу, К. Роджерс, В. Шутц). В психологии получило развитие так называемое гуманистическое направление, а в менеджменте — школа «человеческих отношений».

Для выделения четвертого *направления* развития концепций мотивации может быть использован внешний по отношению к

мотивации технологический критерий. Именно применение современных информационных технологий приводит к усиливающейся индивидуализации работы, при которой мотивация работника может быть также глубоко индивидуализирована (О. Тоффлер). Настало время постмодернизма (З. Бауман), не признающего общих схем и общих оценок и демонстрирующего, что каждый может быть полезен обществу ровно в той мере, в какой захочет этого сам.

Известно, что на рубеже XIX и XX вв. американская промышленность была чрезвычайно экстенсивной и малопроизводительной. Ощущалась острая потребность в преобразованиях, и на предприятиях были развернуты исследования с целью понять причину непроизводительного труда рабочих и служащих. Одним из первых систему взглядов на исследование труда в организациях предложил Фредерик Тейлор (1911).

Стимулирование производительности труда по Ф. Тейлору

Ведущая заслуга Тейлора, признаваемая во всем мире, состоит в привнесении научного метода, до этого используемого в естественных науках, в исследования труда и управления. Реже отмечается другой его вклад — разработка метода рационального вознаграждения работающих за результат их труда.

Тейлор выделял как минимум три причины низкой производительности труда у рабочих:

- классовую солидарность: рабочие были уверены, что повышая производительность, они снижают тарифы и сокращают число рабочих мест;
- природную склонность человека работать медленно;
- низкий уровень профессионального обучения и отсутствие точного инструктажа о наиболее эффективных методах работы. Преимущественное распространение имело лишь самообучение с помощью наблюдения за работой других рабочих.

Важнейшей целью рациональной организации труда, с точки зрения Ф. Тейлора, должна быть максимизация прибыли работодателя в сочетании с повышением благосостояния его работников. Необходимо было создать такие условия, при которых работник был бы заинтересован работать быстрее и качественнее.

Тейлор сформулировал основные принципы научной организации труда:

1. Изучение и классификация всех действий и операций, выполняемых сотрудниками. Поиск самых эффективных стратегий.
2. Тщательный отбор рабочих, их обучение лучшими наставниками, увольнение всех несправляющихся.
3. Материальное поощрение скорости и точности работы.
4. Сотрудничество рабочих и администрации. Равное разделение труда между рабочими и администрацией. Каждый выполняет те функции, которые у него лучше получаются.

Тейлор ввел понятие *«урок»* как формы оплаты труда, которая должна придти на смену другим формам оплаты (поденной, сдельной, премиальной). Урок представляет собой строго

определенное ежедневное задание, норму выработки (по аналогии со школьными уроками). То, что Тейлор считал «нормальной выработкой» и «хорошим рабочим днем», на деле являлось максимальной выработкой, которую выполняли лишь самые выносливые рабочие. Всех остальных рабочих он предлагал переучивать или увольнять.

При переноске чугуна рабочие по системе Тейлора повысили производительность с 12,5 до 47 тонн в день при повышении зарплаты на 64%. Излюбленным примером, к которому он постоянно возвращался в своих статьях, был рабочий Шмидт — тупой и медленный парень, готовый на все ради дополнительного заработка. Понятно, что в понимании Шмидта и администрации предприятия выгоды от системы стимулирования производительности труда, разрабатываемой Тейлором, по своему содержанию отнюдь не совпадали. Тем не менее сам Тейлор испытывал определенную гордость оттого, что ему удавалось существенно повысить заработную плату рабочих и они могли приобрести, например, новый дом или дать образование детям.

Психотехнический подход к стимулированию

Наряду с традицией научного менеджмента в начале XX в. начала складываться психотехническая традиция. Сам термин «психотехника» был предложен в 1903 г. В. Штерном. Сочетание «психо» и «техника» означало любую практическую направленность психологических знаний в отличие от академической психологии. Если тейлоризм исходил из непосредственного соотношения технологии и производительности человека, то психотехника, возникшая независимо от него, предлагала при совершенствовании труда основываться на психологических закономерностях.

Один из основоположников психотехники Гуго Мюнстерберг выделял социальную, медицинскую, хозяйственную и правовую ветви психотехники. Затем закрепилось два понимания психотехники: психология труда в узком смысле и прикладная психология в широком смысле слова.

В 1914 г. в книге «Основы психотехники» Г. Мюнстерберг писал: «В современной научной жизни научная работа сосредоточена на изучении машин, товаров, средств обмена, короче, на всевозможных физических условиях экономического успеха, но при этом не принимается во внимание, что в конце концов никакая плодотворная хозяйственная *работа не может быть выполнена* без *участия человека, без его деятельности* и что психофизический аппарат человека, конечно, требует самого серьезного внимания и самого тщательного исследования с точки зрения хозяйственных интересов... точного исследования психических процессов, посредством которых работник вступает в качестве действующего члена в великий хозяйственный механизм (Г. Мюнстерберг, 1922, с. 3–4). Основной вопрос психотехники, с его точки зрения: каким образом мы можем использовать психологические факты для того, чтобы оказать содействие осуществлению экономически ценных задач?

Мюнстерберг выделял три основные задачи психотехники:

- выбор подходящих людей,
- достижение наивысшей производительности труда,
- достижение желаемых психических эффектов.

Все указанные задачи в той или иной мере связаны с проблемами диагностики и совершенствования мотивации работников. Во-первых, работодатель должен найти сотрудников с высокой мотивированностью на успех и высокую производительность, во-вторых, теми или иными методами он обязан так организовать их деятельность, чтобы получить высокую производительность, и, в-третьих, мотивация не должна ослабевать, а в идеале даже повышаться в процессе выполнения работы.

Мюнстерберг наметил обширную программу психологического изучения трудовой деятельности, которая включает опрос руководителей, наблюдение за работой, экспериментальное изучение успешных и неуспевающих рабочих, исследование изменчивости психических функций (в том числе мотивации) в зависимости от разных условий деятельности и т.п.

В области повышения производительности труда исследователь подробно рассматривал закономерности упражнения и обучения. Он изучил вопросы формирования навыков в зависимости от сложности их структуры, постепенного объединения нескольких движений в единый импульс, образования плато на кривых обучения, процесса автоматизации и переноса навыка и др. В области изучения утомления было подмечено отличие субъективного чувства усталости от объективных показателей снижения работоспособности, подчеркивалась комплексность этого явления и необходимость совместного его изучения психологами и физиологами.

Концепции Ф. Тейлора и Г. Мюнстерберга объединяет одно очень важное обстоятельство: в них предложены необычайно важные программы исследования и оптимизации трудовой деятельности. И того, и другого меньше всего заботило, как будет называться предложенная ими дисциплина. В их работах присутствовали компоненты, которые в настоящее время могли бы быть названы «психология труда», «организационное поведение», «менеджмент проекта», «инженерная психология», «индустриальная социология». Границы между всеми этими дисциплинами были обозначены позднее. Отцов-основателей более интересовало само живое преобразование действительности, базирующееся на рациональных основаниях.

Оценка и аттестация сотрудников

Классик управленческого консультирования Эдгар Шайн писал, что эффективный менеджер должен уделять одинаковое внимание двум направлениям своей деятельности: взаимодействию с внешней средой и совершенствованию внутренней среды организации. В этом смысле периодическая оценка и аттестация способствуют развитию внутрифирменных отношений, поскольку работник получает обратную связь о результатах и свойствах выполнения им своих функций. Руководитель, регулярно оценивающий деятельность подчиненных, может более качественно отслеживать работу не

только в статическом, но и в динамическом аспекте, сравнивать результаты подчиненных за разные промежутки времени, своевременно регулировать процесс выполнения работ. Поэтому повышение внимания к проведению аттестации в настоящее время не случайно. Руководители таким образом стремятся к укреплению внутренних рядов и в конечном счете к повышению устойчивости работы организации.

Несомненно и то, что для части руководителей решение о проведении аттестации представляет своеобразную проблему. Их могут посещать сомнения: надо ли будоражить сотрудников, привнося в организацию элементы конфликтной неконструктивной мотивации; не будут ли те рассматривать ее как преддверие сокращений; нужна ли дифференциация ролей среди прежде равных по статусу коллег, не приведет ли аттестация к внутреннему конфликту.

Разъяснить некоторые из этих сомнений можно на конкретном опыте периодической оценки сотрудников одного из ремонтно-строительных трестов.

Ситуация 1. Эффекты периодической оценки персонала

Предоставим слово руководителю треста.

— В нашем тресте я (управляющий), главный инженер, два заместителя и начальник отдела кадров один раз в квартал совместно выставляем оценку каждому сотруднику из РСС (Руководитель — Специалист — Служащий).

У нас 40 линейных менеджеров и 55 человек в аппарате. Проведение оценок занимает около 40 минут по критериям: грамотность, исполнительность, справляется человек или нет. Затем в отделе кадров вывешиваем плакат, где в цвете показаны оценки каждого. Такой способ хорош для небольших организаций. Оценку мы получаем сразу, а не после суммирования отдельных показателей. Так продолжается на протяжении 3-х лет.

Цвета на плакате оценки:

- красный цвет — справляется с превышением качества и компетенции (оценка 3),
- синий — с превышением (2),
- зеленый — нормально, но не более того (1),
- черный — те, кто не справляется (0).

Кроме того, рассчитывается общий коэффициент качества работы РСС за квартал. Он равен реальной сумме баллов, деленной на идеальную сумму (если бы все РСС получили по 3 балла). Понятно, что коэффициент варьируется от 0,33 до 1. Сначала сотрудники относились к этому процессу проведения оценок настороженно, но потом начали в большой мере ориентироваться на выставленные баллы, спрашивать в отделе кадров, «позеленели» они или «посинели».

За три года постепенно коэффициент растет в основном за счет исчезновения «черных» оценок. При этом результаты оценок не сказываются на зарплате, но плохое отношение со стороны руководства иногда хуже, чем материальное взыскание. Кроме того, мы считаем, что даже великий специалист нуждается в «толчках». Те,

кого мы выгоняем, иногда занимают в других местах более высокие должности.

Если говорить об аттестации как о способе освобождения от нежелательных сотрудников, то ясно, что она требует ряда дополнительных условий, например оформленных по всем правилам и подписанных сотрудниками должностных инструкций. В противном случае руководитель может получить в ответ ряд судебных исков. Начиная подготовку к аттестации, важно донести информацию об этом до всех аттестуемых. Тогда они вполне могут пойти навстречу пожеланиям руководства. Что же касается конфликтности в организации, то она, несомненно, может усилиться, но не исключено, что последующее улучшение ситуации вполне компенсирует этот недостаток.

Систематизировать эффекты правильно проведенной аттестации персонала можно с помощью классификации ее функций и перечисления положительных эффектов, связанных с периодическими оценками и аттестацией.

Функции аттестации

Перечислим несколько функций, которые могут быть усовершенствованы с помощью аттестации. Читатель сможет сам определить, нуждается он в этих результатах или нет. Условно эти функции могут быть разделены на две группы: *структурирующие,* предполагающие достижение большей определенности в выполнении работы как отдельными сотрудниками, так и целыми подразделениями, и *мотивирующие,* позволяющие направить усилия сотрудников на лучшее выполнение их обязанностей.

Структурирующие функции

Оценка качества и количества работы, выполняемой сотрудником

Конечно, такую оценку можно давать чуть ли не каждый день. Аттестация как общее мероприятие, опирающееся на единые критерии оценки, упорядочивает этот процесс, позволяет сотрудниками сравнить собственные успехи и недочеты с результатами своих коллег.

Изменение содержания выполняемых функций

Часто проблемой является пересечение зон ответственности или наличие зон «безответственности». Они нередко становятся основой конфликта интересов между сотрудниками. Если аттестация базируется на предварительном анализе указанных проблем, то в результате эти зоны могут быть устранены.

Доработка должностных инструкций

Опыт управленческого консультирования свидетельствует, что должностные инструкции в большинстве организаций находятся в неупорядоченном виде. Вместе с тем наметившийся выход многих организаций на «белый» рынок требует развития этого направления внутрифирменного управления. Только должностная инструкция мо-

жет стать юридически адекватным документом для цивилизованного увольнения сотрудника. И аттестация, осуществленная совместно с подписанием должностной инструкции, становится легальным инструментом для эффективного управления организацией, так как в следующий раз на ее основе может быть осуществлена объективная оценка трудовых «успехов» сотрудника.

Обоснованное изменение в оплате труда

Качество и количество выполненной работы должны быть отражены в оплате труда. Уточнение критериев оценки, сопутствующее аттестации, может внести еще большую ясность в приоритеты руководства фирмы. Что важно для руководителя — количество, качество, число обслуживаемых клиентов или самостоятельность в принятии решений, — то и может быть пропорционально отражено в решениях аттестационной комиссии.

Объединение формальной и неформальной структур организации

В концепции партиципативного менеджмента значительное внимание уделяется моральному поощрению. Если в состав аттестационной комиссии включены неформальные лидеры подразделения, то ее решения обретают более реальную силу. Кроме того, сами лидеры, удостоенные права наравне с руководством обсуждать успехи того или иного сотрудника, получают дополнительные очки как в самооценке, так и оценке коллег. В этом отношении аттестация может считаться инструментом укрепления и объединения формальной и неформальной структур организации.

Мотивирующие функции

Повод для откровенного разговора о проблемах организации

Аттестация должна включать оценку проблем организации со стороны самих аттестуемых. Поэтому она может рассматриваться как получение своего рода обратной связи от рядовых сотрудников. Они должны получить возможность высказаться, а общее мнение коллектива должно быть выслушано, услышано и учтено руководством.

Создание конструктивного конфликта для активизации внутреннего соревнования

Время уравниловки безвозвратно прошло и разница в оплате труда может активно использоваться для нацеливания сотрудников на максимальные результаты в работе. Данный механизм должен умело использоваться в организациях любого профиля. В этом смысле аттестация — «спусковой крючок» для запуска указанного механизма.

Активизация мотивирующих факторов труда

Согласно Ф. Герцбергу, только часть факторов ведет к повышению удовлетворенности трудом. Среди них он выделил

факторы, определяющие признание заслуг, делегирование ответственности, само содержание работы, достижение высокого результата, продвижение по службе. Все они могут стать результатами аттестации и привести как к личной удовлетворенности сотрудников, так и к усилению ориентации на успех.

Установление целей развития сотрудника

В процессе подготовки аттестации руководитель может предварительно обсудить с сотрудником условия его дальнейшего карьерного роста. Если сотруднику понятны собственные перспективы в организации, то это подключает дополнительный пласт к его мотивации достижений. В данном случае функция аттестационной комиссии состоит в утверждении плана и условий развития каждого аттестованного сотрудника.

Экспертная оценка профессионально важных *качеств и система стимулирования*

Правильно определить суть работы и разработать требования к профессионально важным качествам сотрудников — это значит создать объективные предпосылки для успешной деятельности всей организации[1]. Все области управления персоналом так или иначе связаны с использованием требований к сотрудникам и вытекающих из них должностных инструкций. Они ложатся в основу принятия любых кадровых решений и таких процедур, как наем, аттестация, служебные перемещения, увольнение, повышение квалификации и, конечно же, связаны с формированием адекватной мотивации к труду. На основе требований к профессионально важным качествам можно разработать такую систему стимулирования, которая направляла бы рабочее поведение сотрудников в необходимом руководителю направлении.

Процесс разработки требований предполагает конкретизацию того, что составляет суть деятельности данного сотрудника. При этом выполняется так называемый «анализ работы» (job analysis), который, по мнению Р. Матиса (1994), является «систематическим способом сбора и анализа содержания работы, требований к людям и контексту, в котором каждая работа выполняется». Результатом анализа работы становится то, что в зарубежной традиции принято называть «job description» (описание работы) и «job specification» (спецификация работы).

Для сбора информации о содержании работы используются различные методы — интервью, опросы, наблюдение, хронометраж. Реже используется ведение респондентом специального журнала, в который заносятся все выполненные им задания и затраченное на них время. Существуют и более сложные количественные методы. Так, Г. Десслер (1997) описывает так называемые позиционные опросные листы (PAQ), позволяющие получить балльные оценки работы по пяти направлениям: принятие решений, профессиональные навыки, физическая нагрузка, управление оборудованием/транспортом, обработка информации. Специальное

[1] *Исследование выполнено совместно с С. Сергаевым.*

пособие по анализу работы М. Пеарна и Р. Кандолы (1988) содержит около 20 конкретных методик, используемых с учетом специфики изучаемой деятельности (подробнее см. главу 3).

Методы анализа деятельности, описанные в указанных источниках, в значительной степени опираются более на экспертные знания, чем на объективные измерения. И в этом существенно отличаются от традиции объективного исследования профессий, начатой в пионерских работах Ф. Тейлора и его последователей. Это не случайно. Дело в том, что основным объектом ранних исследований в «научном менеджменте» были профессии с отчетливо выраженным физическим компонентом и вполне понятной выработкой, измеряемой в единицах производимой продукции. Исторически доля таких профессий за прошедшие годы ощутимо снизилась. На некотором промежуточном этапе потребовалось смешанное количественно-качественное обследование профессий. Для примера возьмем достаточно распространенную профессию секретаря-машинистки. Понятно, что до сих пор работодателями приветствуется скорость набора текста. Но одного этого мало, не менее важны обходительность в общении, личная привлекательность, собственно общительность, умение одеваться и множество подобных нюансов, которые вряд ли измеримы с помощью количественных методов. И это не предел. Профессия секретаря-машинистки занимает своего рода промежуточное положение между количественно и качественно оцениваемыми видами деятельности. Так, художник-модельер может работать сколь угодно (в разумных пределах) медленно, но его продукция либо нравится покупателю, либо нет. И последнее обстоятельство ведет к значительным трудностям в создании квалификационных требований, построенных на количественных основаниях.

Чтобы удовлетворить потребность в методах анализа и оценки профессиональных деятельностей, в последние десятилетия бурно развиваются экспертные методы, предполагающие оценивание квалификационных требований и профессионально-важных качеств. Наше исследование предлагает описание **метода субъективного оценивания** требований к профессионально важным качествам, в которых затруднено использование объективных количественных методов (см. Моргунов Е., Сергаев С., 2000).

Проблема. При экспертном и качественном анализе профессиональной деятельности не могут не возникать противоречия между результатами, полученными, с одной стороны, разными методами и, с другой стороны, одним методом при участии в анализе в качестве экспертов разных сотрудников одной профессии и сотрудников, находящихся на разных позициях в организации.

Гипотезы исследования

1. Разработка квалификационных требований, основанная только на опросе руководителей или только на опросе их подчиненных, дает односторонние результаты.

2. Разногласия в оценках квалификационных требований определяются положением эксперта в организации и могут

использоваться в качестве источника дополнительной информации о специфике должности.

Разработка методики

Полем для нашего исследования послужил один из рекрутерских Центров г. Москвы. Клиентами Центра в основном является молодежь в возрасте от 14 до 29 лет. Организация оказывает услуги в области постоянного и временного трудоустройства, а также проводит профессиональную ориентацию и предоставляет психологическую поддержку и консультации ищущим работу. Центр имеет разветвленную структуру и сеть филиалов в административных округах города.

Кроме того, Центр можно назвать в определенном смысле прообразом социальной организации нового типа, менеджмент которой тяготеет к использованию стандартов более высокого уровня по сравнению с традиционными. Несмотря на ряд недостатков в управлении, характерных для начальной стадии развития любой организации, методы и качество работы Центра приближаются к эталонным в сфере бизнеса и выделяют его среди многих подобных организаций. Именно это и сделало эту организацию интересной для проведения нашего исследования.

Цели исследования:

- разработать должностные обязанности для «специалистов по приему клиентов»;
- на основании должностных обязанностей провести интервью с экспертами и определить достаточно полный набор требований к профессионально важным качествам (компетенциям);
- исследовать профессионально важные качества и произвести оценку содержательной валидности и значимости этих требований к ним;
- выявить качества, являющиеся наиболее существенными, и определить степень их важности для качественного исполнения должностных обязанностей специалиста по приему клиентов;
- проанализировать причины разногласий во мнениях экспертов относительно требований к профессиональным качествам.

Этапы использования метода субъективного оценивания

Наша методика субъективного оценивания включала следующие основные этапы: определение должностных обязанностей сотрудника; составление общего списка профессиональных и личностно-профессиональных качеств (компетенции); разработка анкет; сбор информации; обработка и анализ результатов. Ниже более подробно рассмотрены процедуры методики, использовавшиеся на каждом этапе[1].

1. *Первый этап* состоял из анализа рабочих функций (должностных обязанностей) сотрудника по приему клиентов. Анализ производился путем изучения служебных документов, наблюдения за

---

[1] *О других вариантах использования метода субъективного оценивания см.: Моргунов, Ромашкевич, 1999, Моргунов, 2000.*

работой сотрудников, занимающих данную должность, и проведения собеседования с ними и их руководителями (менеджерами).

В результате был составлен новый подробный список должностных обязанностей. Затем для удобства дальнейшей работы все рабочие функции были перераспределены по трем группам в соответствии с основными областями компетенции сотрудника, которые наиболее отчетливо проявились в процессе изучения должностных обязанностей. Эти области были условно названы: консультативная, административная и секретарско-техническая.

2. *На втором этапе* на основе последнего списка был составлен общий перечень профессиональных и личностно-профессиональных качеств (знаний, умений/навыков, способностей, установок и личных качеств), которые могли бы рассматриваться как желательные для успешного выполнения рассматриваемых должностных обязанностей. Полученный перечень использовался в качестве исходной информации для дальнейшего исследования степени значимости различных компетенций для данной должности. Профессиональные качества, наиболее соответствующие (по мнению авторов) данной должности и основным областям компетенции сотрудника, были выбраны из обширного списка.

3. Далее, *на третьем этапе* на основании общего перечня профессионально важных качеств были разработаны две анкеты, предназначенные для оценки степени значимости каждого из них с помощью рейтинговых шкал. Первая анкета предназначалась для менеджеров, которые должны были оценить степень необходимости рассматриваемых качеств для «воображаемого» сотрудника. Вторая анкета, содержащая тот же самый список профессионально важных качеств, предназначалась для самих сотрудников, занимающих исследуемую должность. Она ставила своей целью изучить их собственные представления о своей работе и соответствующей ей квалификации. Анкеты состояли из двух частей. В первой части рассматривалось небольшое количество качеств формального характера (образование, владение компьютером, правовые знания), которые представляли для исследования меньший интерес. Кроме того, соответствующие им вопросы требовали особого формата, поэтому оказалось возможным отделить их от основного списка требований. Вторая часть являлась более важной и содержала 40 профессионально важных качеств, подлежащих оценке с целью определить профессиональный портрет специалиста по приему клиентов, ищущих работу. Каждое из качеств оценивалось по пятибалльной шкале в зависимости от точки зрения экспертов на степень его важности для успешного выполнения исследуемой работы.

4. *На следующем четвертом этапе* был произведен сбор данных путем анкетного опроса менеджеров и сотрудников. Для повышения информативности и достоверности результатов исследования опрос проводился одновременно во всех районных филиалах Центра, имеющих рассматриваемую должность. Анкеты первого типа были заполнены восемью руководителями филиалов, имеющими в подчинении сотрудников, занимающих исследуемую

должность. Одновременно с этим восемь специалистов по приему клиентов также заполнили анкеты второго типа. В таблице 1 представлены результаты оценки сотрудниками и менеджерами профессиональных качеств «желаемого» сотрудника.

5. *На пятом этапе* был произведен анализ полученной информации для определения содержательной валидности требований к профессионально важным качествам (компетенциям), относящейся к определению их набора, необходимого для выполнения рассматриваемой работы. Определение степени значимости компетенции производилось по их рейтингу, зависящему от полученных оценок. Собранные данные были занесены в компьютер и обработаны с помощью электронных таблиц Excel, для того чтобы получить и проанализировать перечни наиболее значимых качеств, составленные на основании мнений руководителей (менеджеров) и самих сотрудников.

Обработка исходной информации сводилась к вычислению средних арифметических значений оценок каждого профессионально важного качества, а также среднего отклонения для каждого из них.

Полученные данные использовались для составления двух списков, в которых профессионально важные качества расположены по убыванию соответствующих средних значений их оценок, т.е. в порядке важности. В качестве дополнительного критерия при сортировке использовалась величина среднего отклонения оценок для определения приоритетов требований, имеющих одинаковые средние значения. При равных средних значениях приоритет отдавался требованию, для которого среднее отклонение было меньше. Таким образом, были получены два основных перечня профессионально важных качеств для рассматриваемой должности — согласно мнениям менеджеров и мнениям самих сотрудников. В результате анализа и сопоставления обоих списков был получен общий итоговый список наиболее существенных квалификационных требований, содержащий вместо 40 только 17 основных. Помимо этого, анализ значений оценок, средних отклонений и содержания перечней позволил сформулировать ряд дополнительных выводов и предположений, рассматриваемых ниже.

Таблица 1

Оценки менеджерами и сотрудниками степени важности профессиональных качеств должности «сотрудник по работе с клиентами»

№	Профессионально важное качество	Оценка менед-жеров	Оценка сотрудников	Разница оценок
1	**Стремление отделять личные чувства от профессионального отношения**	**3,71**	**4,63**	**0,91**
2	Личное обаяние	4,00	3,25	0,75
3	Настойчивость	3,63	2,88	0,75
4	Обучаемость	3,63	4,25	0,63

5	Умение работать с офисной техникой	3,63	4,13	0,50
6	**Дипломатичность**	**3,75**	**4,25**	**0,50**
7	**Выдержка**	**3,88**	**4,38**	**0,50**
8	**Поведенческая гибкость**	**3,88**	**4,38**	**0,50**
9	Эмоциональная стабильность	3,50	4,00	0,50
10	**Умение говорить понятно, точно и правильно (культура речи)**	**4,38**	**4,75**	**0,38**
11	Оптимистичность	3,38	3,75	0,38
12	Принципиальность	3,13	3,50	0,38
13	**Гуманистическая направленность личности**	**3,83**	**4,13**	**0,29**
14	Понимание индивидуальных и групповых различий	3,71	4,00	0,29
15	**Умение разрешать конфликтные ситуации**	**4,25**	**4,00**	**0,25**
16	**Умение использовать телефонный этикет**	**4,13**	**4,38**	**0,25**
17	**Вежливость**	**4,25**	**4,50**	**0,25**
18	**Тактичность**	**4,25**	**4,50**	**0,25**
19	Спокойствие	3,75	4,00	0,25
20	**Стремление к личностному и профессиональному росту**	**3,88**	**4,13**	**0,25**
21	Педагогические способности	3,63	3,38	0,25
22	**Стремление вовлекать клиентов в разрешение их собственных проблем**	**4,00**	**4,25**	**0,25**
23	Точность	3,63	3,86	0,23
24	Сочувствие к проблемам других людей	3,50	3,71	0,21
25	Усидчивость	3,71	3,50	0,21
26	Аналитические способности	3,29	3,50	0,21
27	Наблюдательность	3,43	3,63	0,20
28	**Умение слушать**	**4,50**	**4,38**	**0,13**
29	Умение давать интерпретацию поведению клиента	3,88	3,75	0,13
30	Умение составлять небольшие документы	3,63	3,75	0,13
31	**Доброжелательность**	**4,38**	**4,25**	**0,13**
32	**Ответственность**	**4,13**	**4,25**	**0,13**
33	Логические способности	3,38	3,25	0,13
34	Ориентация на защиту интересов клиентов	3,75	3,88	0,13
35	**Умение завоевывать доверие клиента**	**4,13**	**4,13**	**0,00**
36	**Умение убеждать**	**4,00**	**4,00**	**0,00**
37	Аккуратность	3,75	3,75	0,00
38	Внимательность	3,75	3,75	0,00

39	Умение быстро печатать	3,63	3,63	0,00
40	Ориентация на приоритет личности	3,50	3,50	0,00

Примечание. Выделены 17 профессионально-важных качеств, вошедших в окончательный оценочный список..

Обсуждение результатов

Данные, относящиеся ко второй части анкеты, содержат основную часть информации, касающуюся оценок навыков, личных качеств и установок, необходимых сотруднику по приему населения. Важно, что помимо требований, традиционных для многих технически близких должностей, в ней оцениваются различные качества, несущие специфику работы с людьми, что представляет основной интерес для исследования. Вторая часть представляет собой перечень из 40 профессионально важных качеств, отсортированных по убыванию среднеарифметических значений их оценок для всех опрашиваемых, входящих в категорию менеджеров или сотрудников.

Важный результат состоит в том, что оценки качеств от максимального до минимального значения изменяются незначительно как у менеджеров, так и у сотрудников. Например, такая разница составляет 30% для менеджеров и 39% для сотрудников. Разница между значениями, занимающими первое и двадцатое место в списках, составляет 16,7% и 15,8% соответственно. Такой результат, в частности, может говорить о незаконченном процессе развития данной должности, ее еще не определившихся до конца нормах и правилах. Специалисты и менеджеры ранжировали основное содержание списков аналогичным образом. Так, среди 20 требований верхних половин обоих списков 15 требований являются общими. Половину списка сотрудников отличает от списка менеджеров наличие следующих качеств: *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* (23/2)[1], *обучаемость* (27/11), *умение работать с офисной техникой* (31/17), *спокойствие* (21/19) и *эмоциональная стабильность* (34/20). Для списка менеджеров отличие составляют: *умение разрешать конфликтные ситуации* (4/21), *личное обаяние* (11/39), *умение интерпретировать поведение клиента* (14/27), *внимательность* (18/25) *и аккуратность* (19/26).

Особо обращают на себя внимание такие качества, как *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* (23/2) и *личное обаяние* (11/39). Первое качество находится на втором месте в списке сотрудников, когда как в списке менеджеров оно стоит только на 23 месте. Это говорит о том, что сотрудники значительно лучше на практике освоили данное профессиональное качество, невнимание к которому может приводить к дополнительному психологическому бремени чужих проблем. С другой стороны, недооценка данного качества со стороны

[1] *Здесь и далее первое число в скобках обозначает место данного профессионально важного качества в рейтинге, составленном менеджерами, второе число после черты – место в рейтинге рядовых сотрудников.*

менеджеров говорит о недостаточном понимании специфики деятельности их сотрудников в этом аспекте. Что касается *личного обаяния,* то оно значительно выше оценивается менеджерами (11 место), чем сотрудниками, которые поставили его в самый конец списка (39 место). Это может говорить о расхождениях в трактовке данного термина либо о склонности менеджеров к некоторым «смещениям» оценок под влиянием личных качеств их подчиненных.

Можно выделить ряд общих особенностей обоих списков. Во-первых, большую часть верхних половин списков занимают качества инструментального характера, относящиеся к коммуникативному взаимодействию с клиентами, такие как *умение слушать* (1/6), *культура речи* (3/1), *вежливость* (5/3), *тактичность* (6/4), *умение использовать телефонный этикет* (9/7), *доброжелательность* (2/12), *умение завоевать доверие клиента* (8/14), *умение убеждать* (10/18) и т.п. Как видно, часть из них представляет собой коммуникативные навыки, а другие являются соответствующими им личными качествами. Данные требования дополняются некоторыми «общими» для многих должностей личностными чертами, как *ответственность* (7/13) и *стремление к личностному и профессиональному росту* (13/15).

Во-вторых, компетенции чисто технического характера — *умение быстро печатать* (26/31), *составлять документы* (29/28) и *использовать офисную технику* (31/17) находятся преимущественно в последней трети списков, что говорит о невысокой оценке их значимости у обеих групп экспертов.

В-третьих, большинство качеств, представляющих собой ценностные установки работы с людьми, расположены в нижней части списка. Это касается таких базовых ценностей, как *ориентация на приоритет личности* (33/33), *ориентация на защиту интересов клиентов* (22/23) *и понимание индивидуальных и групповых различий* (25/22). Исключением является *стремление вовлекать клиентов в решение их собственных проблем,* получившее умеренный рейтинг —12/9.

Похожая ситуация имеет место для ряда личностных качеств, необходимых для профессиональной работы с людьми, находящимися без работы, — *сочувствия к проблемам других людей* (35/30), *эмоциональной стабильности* (34/20) и *оптимистичности* (38/29). Только такое качество, как *гуманистическая направленность личности* (17/16), признано «умеренно важным».

Качества, получившие наиболее противоречивые оценки. Рассмотрение среднего отклонения оценок менеджеров и сотрудников позволяет оценить разброс мнений по поводу важности каждого качества. Пятерка качеств, получивших наиболее противоречивые оценки среди менеджеров: *настойчивость* (32/40), *сочувствие к проблемам других людей* (35/30), *гуманистическая направленность личности* (17/16), *ориентация на защиту интересов клиентов* (22/23), *эмоциональная стабильность* (34/20). Как можно видеть, большинство из них находится в нижней половине списка. Вероятно, это отражает конкретную специфику проявления

данных качеств, не выражающую общих требований к оцениваемой должности.

Оценки сотрудников отличаются меньшей противоречивостью. Существенно выделяется *усидчивость* (24/36), что, возможно, связано с неоднозначностью интерпретации этого термина. Далее верхние позиции занимают *наблюдательность* (36/32), *педагогические способности* (30/37), *стремление к личностному и профессиональному росту* (13/15) и *гуманистическая направленность личности* (17/16). Интересно, что последнее качество, столь важное в работе с безработными или ищущими работу, вошло в пятерку качеств, вызвавших наиболее противоречивые оценки как сотрудников, так и менеджеров. Одна часть экспертов, вероятно, относится к специфике общения с лицами, ищущими работу, более прагматично и менее гуманистично, чем другая.

Разброс между оценками менеджеров и сотрудников. Рассматривая верхние половины (двадцать позиций) списков, можно видеть, что в целом сотрудники выше оценивают важность большинства профессиональных качеств. Это, однако, соответствует известной тенденции, согласно которой исполнители склонны несколько преувеличивать требуемый для своей работы уровень квалификации. Однако, как говорилось выше, разница в оценках менеджеров и сотрудников в общем невелика. Наибольшие расхождения между менеджерами и сотрудниками получены в оценках следующих качеств: *стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений (23/2), личное обаяние* (11/39), *настойчивость* (32/40) *и обучаемость* (27/11). Существенно, что данные качества, за исключением настойчивости, входят в первые половины либо списка менеджеров, либо списка сотрудников. *Стремление отделять личные чувства от профессиональных отношений* имеет очень высокий рейтинг у сотрудников (2 место), а *умение разрешать конфликтные ситуации* и *личное обаяние* достаточно высоко оценены менеджерами при низкой оценке сотрудников (4/21 и 11/ 39 соответственно). Нулевая разница в оценках для имеющих наибольшее значение качеств имеет место для умения завоевывать доверие *клиента* (8/14), *умения убеждать* (10/18), *внимательности* (18/25) и *аккуратности* (19/26).

Нами рассчитан коэффициент корреляции между рядами оценок всех компетенции, сделанных менеджерами и сотрудниками; он равен 0,63. Это означает, что в целом разница в позициях менеджеров и сотрудников невелика и речь идет о в целом похожих представлениях о должности.

Выводы:

1. Доминирующими в оцениваемой *профессиональной деятельности оказались качества сотрудников, носящие инструментальный, а не ценностный характер.*

2. Достаточно низкие рейтинги получили ценностные качества, что говорит о недостаточной разработанности в Центре таких понятий, как миссия, кредо, о слабом уровне осознания целей своей профессии и организации.

3. Разработанный список открывает дополнительные возможности при подборе персонала, оценке его деятельности и разработке системы стимулирования.

4. Разрабатываемая система материального стимулирования должна вознаграждать сотрудника за успехи в проявлении высоко оцененных качеств и непроявление низко оцененных.

5. Система стимулирования должна разрабатываться на основе компромисса между оценками менеджеров и самих специалистов.

6. Подтвердилось предположение о различиях во взгляде на должность со стороны самих профессионалов и их менеджеров. Эти различия вызваны разными причинами, ведущая среди них — недостаточная погруженность менеджеров в нюансы деятельности специалиста.

7. Выявлена относительная переоценка специалистами по сравнению с менеджерами уровня важности ряда качеств, необходимых для их собственной профессии.

8. Выявлено, что разброс в оценках среди специалистов, а также между специалистами и менеджерами может быть использован для валидации квалификационных требований. В аналогичной функции может использоваться коэффициент корреляции между рейтингами, предложенными специалистами и менеджерами.

Стимулирование без мотивации

Поведенческий подход в своем раннем варианте (Дж.Б. Уотсон, Э. Торндайк) большинство психических функций рассматривал как имеющие место, но не подвластные научным методам исследования. Гораздо продуктивнее сосредоточить фокус научных исследований на тех аспектах жизнедеятельности человека, которые могут быть надежно измерены и воспроизведены, то есть на его поведении. Поэтому и вопрос повышения мотивации работника должен быть переформулирован в терминах поиска того сочетания производственных условий, которые надежно приводят к более высокой производительности труда работников.

Одним из вариантов последовательного поведенческого подхода стал *гипотетико-дедуктивный бихевиоризм* К.Л. Халла, сконцентрированный на построении математической теории поведения. Халл не отвергал «внутрипсихических» факторов, а искал их эквиваленты, доступные объективному контролю. В состав указанных факторов он ввел такие, как сила навыка (она считалась функцией количества проб, т.е. попыток совершить реакцию), «драйв» (потребность), под которой понималась величина, производная от депривации (лишения пищи, воды и т.п.), подкрепление и др. Так, потребность активизирует поведение. Внешние стимулы разряжают потребность и подкрепляют те реакции, которые ведут к ее удовлетворению. Центральное понятие этой концепции — потенциал реакции.

Поведение выступает в виде «связного» взаимодействия переменных, «семейств» навыков и иерархии мотивов. Халл

использовал любую возможность для количественного выражения результатов своих исследований, но в итоге признал невозможность создания единой непротиворечивой системы связей между условиями и поведенческими результатами.

Когнитивный (познавательный) бихевиоризм Э. Толмена предусматривал между стимулом (условиями среды) и реакцией (производительностью) три группы «промежуточных переменных»: потребностную систему, систему ценностных мотивов (предпочтений одних объектов другим) и бихевиорального поля (ситуацию, в которой совершается действие). Сами промежуточные переменные определялись как детерминанты, которые опосредствуют двигательную реакцию (зависимая переменная) и раздражитель (независимая переменная).

Толмен не смог последовательно отстаивать ненужность признания значения внутренних оставляющих поведения. Ему пришлось пересмотреть интерпретацию классического закона упражнения. В классической поведенческой интерпретации упражнение — это упрочение связи между раздражителем и двигательным ответом. Толмен предложил такую трактовку: упражнение есть образование новых познавательных структур — познавательных карт, знаковых гештальтов, матриц «ценности-убеждения».

Оперантный бихевиоризм Б.Ф. Скиннера был подчинен главной задаче — предсказывать и контролировать (управлять) поведение. В нем впервые наметился переход от «линейного» представления о поведении к утверждению роли обратной связи в построении его форм (Скиннер, 1984).

Правдоподобная модель, описывающая взаимодействие организма со средой, всегда должна содержать три компонента:

а) событие, по поводу которого происходит реакция,

б) саму реакцию,

в) подкрепляющие последствия.

В своих исследованиях Скиннер во многом опирался на результаты И. П. Павлова, который впервые назвал все события, усиливающие поведенческие проявления, «подкреплением», а все возникающие в связи с подкреплением изменения — «обусловливанием». В экспериментах Павлова подкрепление сочеталось со стимулом, а в исследованиях Скиннера — подкрепление зависит от реакции. Поэтому в первом случае происходит увеличение уже существующей реакции или уменьшение интервала между стимулом и реакцией. Во втором — повышается вероятность или частота появления новой подкрепляемой реакции или новый вид поведения.

Б.Ф. Скиннер назвал эксперименты Павлова *«респондентным»* обусловливанием, а собственные экспериментальные ситуации — *«оперантным»* обусловливанием. Последний термин означает, что поведение воздействует (operates) на среду, генерирует последствия. Одновременно были введены понятия «оперантное поведение» и «оперант». Человек постоянно воздействует на среду, и многие последствия его действий имеют силу подкрепления. Таким образом,

через оперантное обусловливание среда конструирует репертуар поведения человека, создает новые виды поведения. Аналогичные механизмы используются и при управлении руководителя поведением подчиненного.

Модификации поведения

Скиннер стоял у истоков программированного обучения. Он ввел принцип членения процесса решения учебной задачи на отдельные операции, каждая из которых контролировалась подкреплением, служащим сигналом обратной связи. Такое конструирование процесса обучения было основано на вычленении простейшей оперантной реакции как единицы процесса поведения (научения). Это позволяло превратить каждую из частей процесса в объект управления. Поэтому появилась возможность программирования обучения на всем его протяжении.

Однако аналогичные методы могут использоваться и для модификации поведения сотрудников, занимающихся менеджментом. Так, разбивая оплату работы на минимальные элементы (см. табл. 1) и изменяя коэффициенты того или иного раздела оплаты, менеджер может в большей или меньшей мере подкреплять требуемые элементы поведения подчиненного. Изменение ситуации бизнеса или его целей, отраженное в смене приоритетов оплаты, немедленно ведет к модификации поведения подчиненных, например к усилению желания повысить свою квалификацию или больше времени находиться на рабочем месте.

Таблица 1

Пример схемы оплаты, подкрепляющей разные качества и формы поведения

	Разделы оплаты / ДОЛЖНОСТИ	Мастер Иванов	Менеджер Сидоров
1	Базовый оклад	20 руб./час	25 руб./час
2	Образование	1,1 (+10%)	1,3
3	Условия труда	1,12	1,05
4	Квалификация*:		
	• специальность	1,2	1,4
	• функции	1,3	1,3
	• профессии	1,0	1,0
	• компьютер	1,2	1,6
5	Опыт работы**		
	• профессионально-важные качества	1,3	1,1
	• личные качества	1,1	1,3
6.	Внутреннее совместительство	1,0	1,2
7.	Фактическое время работы	1,2	1,0
	Итого(доплаты к базовому окладу):	+152%	+225%

** Функциональная квалификация — это те умения, знания, навыки, которыми сотрудник владеет и которые должны поощряться в оплате труда, если работодатель стремится к ее*

развитию у работников. Она может быть разделена как минимум на четыре составляющие:

- *имеющаяся специальность,*
- *исполняемые функции,*
- *дополнительные профессии,*
- *уровень компьютерной грамотности.*

*** Опыт работы, например, может включать в себя такие профессионально важные качества, как исполнительность, инициативность, умение построить отношения с клиентами, трудолюбие, и такие личностные качества, как креативность, доброжелательность, стремление к саморазвитию.*

Варьирование коэффициентами в разделах оплаты — необычайно мощная система менеджмента, оно может вести к произволу менеджеров. Поэтому, как правило, возможности варьирования ограничиваются тарифным соглашением или коллективным договором между работодателями и профсоюзом или работодателями и трудовым коллективом.

Развитие поведения работников с помощью обучения

Представители поведенческого подхода исходят из убеждения, что выполняемые человеком действия могут быть усовершенствованы в результате соответствующего тренинга, в котором подкрепляются удачные образцы поведения и тормозятся неудачные. Схем проведения тренингов было разработано довольно много. Основные направления представлены ниже:

- реципрокное ингибирование,
- тренинг уверенности,
- моделирование,
- систематическая десенсибилизация,
- когнитивное реструктурирование.

Реципрокное ингибирование предложили М. Кавер (1924) и Дж. Вольп (1958). Оно базируется на классических результатах И.П. Павлова. Производится подавление страха неудачи у обучаемого путем сочетания тревожащего объекта с позитивно подкрепляющим, а также постепенным увеличением степени взаимодействия обучаемого с тревожащими его объектами или ситуациями.

Тренинг уверенности был предложен Дж. Вольпом и А. Сальтером (1958,1966). Основан на ролевых играх в ситуациях, вызывающих у обучаемого наибольшую тревогу. Предполагает разнообразные измерения особенностей тревоги, качества выполнения заданий, прогресса в выполнении. Часто выполняется в режиме видеотренинга, входе которого обучаемому удается выполнить несколько вариантов не удававшегося ему ранее поведения, затем видеозапись обсуждается стренером. Это помогает добиться наиболее удачного выполнения требуемых действий.

Моделирование разработано Миллером и Долардом (1941,1950), а также Бандурой (1969,1970). Предполагает продвижение к желаемому результату «малым и шагами». Не редко сопровождается просмотрами видеофильмов с образцовым выполнением требуемых

действий и их разбором. Получил широкое распространение в концепции Total Quality Management, так как позволяет обучаемым модифицировать свое повеление в соответствии с лучшими образцами.

Систематическая десенсибилизация предложена Дж. Вольпом (1973) и имеет два существенных отличия от реципрокного ингибирования: клиент большинство процедур выполняет в воображении; ингибирование (торможение) осуществляется с помощью мышечного расслабления. Одна из задач, выполняемых в рамках данного подхода, - снять у обучаемых стрессовые симптомы, вызванные напряженным трудовым ритмом.

Когнитивное реструктуирование разработано А. Эллисом (1975). Тесно связано с методами рационально-эмотивного тренинга. В работе 1962 г. Эллис перечисляет множество иррациональных убеждений, осложняющих жизнь. Усилия группы обучаемых, работающей под руководством тренера, сосредоточиваются на логическом преодолении иррациональных убеждений. Совместно подыскиваются аргументы, лишающие эти убеждения силы. Также показал наибольшую эффективность при борьбе с профессиональными стрессами.

Принципы модификации поведения, принимаемые перечисленными направлениями:

- изменению подвергается поведение, а не внутреннее состояние.
- осуществляются упражнения, которые активно контролируются тренером.
- затруднения в поведении устраняются даже без обсуждения их причин.
- занимают сравнительно мало времени, максимум несколько недель.
- методики основываются на экспериментальных данных.

Управление мотивацией, основанное на психологических концепциях

В начале XX в. немецкий ученый Вильгельм Штерн разработал систему «критического персонализма», в рамках которого личность рассматривалась как целостность, обладающая поверхностными и глубинными слоями. Поверхностные слои личности обращены к миру, глубинные образуют специфическое образование — «Я». О личности и ее свойствах нельзя судить по отдельному показателю. Необходимо измерение многих показателей и на протяжении длительного времени. Персоналистический подход распространялся В. Штерном на многие психические явления — мышление, память, внимание, воображение, чувства. Мотивы также рассматривались с персоналистической точки зрения.

Опираться на концепцию В. Штерна рекомендовал еще Г. Мюнстерберг. Однако ученики Штерна были «развеяны» войной по всему миру, и его научная школа не получила дальнейшего развития. Тем не менее приоритет этого ученого в исследовании глубинных психических процессов, к которым, без сомнения, относятся

потребности, мотивы и ценности личности, был заново открыт и по достоинству оценен американским психологом Г. Олпортом (1968).

Проникновение в психологические структуры мотивации потребовало переосмысления методических оснований психологического исследования. Подобная работа проводилась в виде дискуссии с поведенческим подходом.

Американский психолог Карл Роджерс выдвинул представление о трех способах получения знаний о человеке:

- первый способ — выдвижение гипотезы и ее проверка на основе внутреннего опыта.
- второй — выдвижение гипотезы, ее эмпирическая проверка, согласование с результатами других исследователей.
- третий способ — «межличностное познание», основанное на *эмпатии* исследование событий, совершающихся внутри человека. Путь такого познания двоякий: а) подтверждение правильности гипотезы тем человеком, которого изучают, б) подтверждение гипотезы объективными методами.

Критически важным стало утверждение о том, что использование только одного способа исследования ведет к искаженным результатам.

Потребности и самоактуализация по А. Маслоу

Признанной заслугой А. Маслоу считается разработка иерархической *модели потребностей* человека, нашедшей широкое применение в практике менеджмента. В дальнейшем эта модель была неоднократно пересмотрена последователями Маслоу — К. Альдерфером и Ф. Герцбергом. Меньшую популярность среди менеджеров-практиков приобрел раздел концепции Маслоу, детализирующий понятие «самоактуализация» как одну из высших потребностей человека. Вместе с тем объяснительный потенциал этого понятия еще далеко не выяснен. Более того, оно становится все актуальнее в связи с растущей компьютеризацией и индивидуализацией профессиональной деятельности.

Самоактуализация личности означает полное, живое и бескорыстное переживание жизни с полным сосредоточением и погруженностью. Это — момент, когда «Я» человека реализует самое себя.

В основе *самоактуализации* лежит служение человека *Б-ценностям* (бытийным ценностям) — предельным ценностям, которые не могут быть сведены к чему-то более высокому. Их не так уж и много: истина, красота, добро древних, совершенство, простота, всесторонность, целостность, живость, уникальность, порядок и ряд других. Присвоенные человеком Б-ценности становятся его потребностями, которые А. Маслоу
(1970) назвал метапотребностями. Все другие ценности получили наименование *Д-ценности* (дефицитарные ценности), переживаемые как потребности в еде, воде, безопасности и т.п.

Подавление метапотребностей Маслоу назвал метапатологиями — «заболеваниями души», проявляющимися в потере доверия к миру и людям. Метапотребности живут в каждом человеке, и одно из

предназначений психологии заключается в том, чтобы помогать людям осознавать свои метапотребности. Роль руководителя состоит в том, чтобы активизировать метапотребности у своих коллег.

Самоактуализации часто препятствует такая психологическая защита, как *деритуализация* —отказ от *Б-ценностей*. На этом часто строится конфликт поколений, когда юношеской увлеченности *Б-ценностями* противостоит прагматизм и *Д-ценности* более пожилых, во многом разочаровавшихся людей. Деритуализации можно противопоставить *реритуализацию* — приложение усилий к тому, чтобы вновь увидеть и почувствовать святое, вечное и символическое.

«Я-концепция» есть единство характеристик восприятия себя как такового, себя по отношению к другим людям и различным аспектам жизни, а также ценностей, включенных в это восприятие. Помимо концепции реального «Я» существует концепция идеального «Я» как цель, в направлении которой человек хотел бы развиваться.

Конгруэнтность — это соответствие концепции реального «Я» реальности и восприятию человека другими людьми. Если такого соответствия нет, человек начинает защищаться, действовать стереотипно и ограниченно. Современная жизнь, переполненная стрессами, ведет к нарушениям конгруэнтности. Так, например, руководители представляют собой одну из групп риска, из-за непомерных перегрузок теряющих ощущение богатства жизни и ориентиры личного развития.

Для борьбы против деритуализации и нарушений конгруэнтности психологами, работающими в гуманистической традиции, был предложен групповой метод коррекции. В настоящее время его распространенности за рубежом может позавидовать любая другая психологическая технология.

Основатели группового метода коррекции — Карл Роджерс и Уильям Шутц. Роджерс ввел понятие «основная встреча» (1980), Шутц — «открытая встреча» (1971). Обычно различают группы, ориентированные на чувство общности, и группы, ориентированные на определенную задачу. Как правило, состав подобных групп не предполагает участия в них сослуживцев из-за того, что немногие сослуживцы хотят, чтобы подробности их личной жизни были широко известны по месту работы. В последнее время групповой метод коррекции тем не менее переместился на рынок психологического обслуживания организаций.

Потребности, мотивы и ценности

Углубленные исследования психологического содержания мотивации требуют более детального различения процессов и структур, входящих в круг «регуляторов деятельности». В большем уровне различения нуждаются понятия «потребность», «мотив» и «ценность».

По одной из наиболее популярных точек зрения, потребности — это непосредственные жизненные отношения человека с миром. Они действуют здесь и теперь, отражают текущее состояние указанных отношений. Личностные ценности — подобны «консервированным»

отношениям с миром, обобщенные и переработанные совокупным опытом социальной группы. Они мало зависят от ситуативных факторов.

Через потребности человек переживает свои отношения с миром «один на один». Посредством ценностей человек переживает свою принадлежность к социальному целому. В потребностях человек всегда одинок, в ценностях — всегда не один. Система потребностей характеризуется постоянным динамизмом: по мере удовлетворения одних становятся актуальными другие. Иерархия ценностей находится в неизменном индивидуальном положении.

Различаются параметры влияния потребностей и ценностей на мотивы. Потребности стимулируют действия в определенном направлении, а ценности притягивают. Субъективно потребности воспринимаются как нечто внутри нас, толкающее к чему-то снаружи. Ценности воспринимаются как нечто внешнее, относящееся к миру. По мере удовлетворения потребность насыщается, ценность принципиально не насыщаема. Поэтому движение к ценности есть «вектор в бесконечность» (Леонтьев Д.А., 1997). Потребности переживаются человеком как воплощение индивидуального желания, ценности — как объективно желаемое положение вещей не только для носителя ценности, но и для окружающих. Личностные ценности не всегда осознаются в достаточной степени, но от этого они не менее действенны.

Функции ценностей

Клакхольм (1951) писал, что без ценностей «...функционирование социальной системы не могло бы сохранять направленность на достижение групповых целей; индивиды не могли бы получить от других то, что им нужно в плане личных и эмоциональных отношений; они бы также не чувствовали в себе необходимую меру порядка и общности целей».

Личностные ценности генетически производны от ценностей социальных групп. Выбор и освоение человеком ценностей проходят через чувство его идентичности, принадлежности к той или иной малой группе. Эти малые группы могут служить своего рода фильтром, ускоряя, замедляя или даже препятствуя освоению ценностей больших социальных групп, в том числе общечеловеческих ценностей.

Ряд исследователей различает две группы ценностей: а) ценности —цели жизнедеятельности, или предельные ценности; б) ценности — принципы жизнедеятельности, или инструментальные ценности. Первые обладают смещающим, корректирующим влиянием на мотивы, вторые —на возникновение актуальных мотивов.

Теория потребностей Ф. Герцберга

Известные исследователи менеджмента Г. Кунц и С. О'Доннел писали: «Если подчиненный руководствуется только правилами и потребностями, установленными руководством, он может работать примерно на 60 или 65% своих возможностей, просто выполнять свои обязанности достаточно удовлетворительно, чтобы удержаться на работе. Чтобы добиться полного использования способностей

подчиненных, руководитель должен вызвать у них соответствующий отклик, осуществляя лидерство. Это достигается с помощью различных средств, причем в основе их всех лежат потребности подчиненных» (цит. по: Попов, 1991).

Отталкиваясь от популярной концепции А. Маслоу, Герцберг провел серию исследований, выявивших различный характер влияния потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем собственно на удовлетворенность. К этой группе можно отнести практически все *Д-потребности* по Маслоу. Если потребность из этого круга не удовлетворяется, человек испытывает неудобство, в острых случаях — страдает. Но даже полное удовлетворение *Д-потребностей* не ведет к отчетливому чувству психологического удовлетворения, удовольствия. В отношении таких потребностей вряд ли стоит говорить, обсуждая проблему самоактуализации. Герцберг назвал их потребностями «здоровья».

Удовлетворение других же потребностей, чаще из круга *Б-потребностей*, ведет к отчетливому субъективному ощущению психологического удовлетворения, радости, ощущению личного достижения. Герцберг назвал их мотивирующими. Среди них: достижение, признание, ответственность, продвижение, возможность роста, содержательность работы. При условии более или менее полной удовлетворенности потребностей «здоровья» основная работа руководителя по обеспечению продуктивности труда подчиненных может базироваться на учете именно мотивирующих потребностей. Однако то, что в теории подразделяется, на практике может быть проинтегрировано. Так, если сама по себе заработная плата, скорее, может быть отнесена к группе «здоровья», вполне допустимо ее включение в группу мотивирующих потребностей. Заработная плата может обсуждаться, ее размер — колебаться в зависимости от значимых успехов отдельного сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, в приведенном примере заработная плата превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в разряд мотивирующих потребностей.

Герцбергом была разработана система мероприятий, повышающих мотивационную насыщенность выполняемой работы. Эта система получила название «система обогащения труда». Идеология «обогащения» труда направлена на преодоление ситуации отчужденности сотрудника в организации, когда от него требуется выполнение ограниченного набора должностных обязанностей. В такой ситуации человек выступает не в многообразии своих мотивов и целей, а как функционал, которому недоступны ценности и цели организации. Конечно, идеальной была бы ситуация, в которой человек мог бы быть востребован полностью. Но, к сожалению, это возможно только в отдельных видах профессиональных деятельностей. Такие профессии чаще всего называются творческими, и человек может полностью использовать свой творческий потенциал, самостоятельно планируя цели и достигая их. Тем не менее, в большинстве других профессий также

возможно более или менее полное включение не только исполнительских, но познавательных возможностей человека.

Впервые ряд технологий «обогащения» труда были предложены Фредериком Герцбергом. Здесь мы приводим более полный список технологи и такого рода:

- *партисипативный менеджмент* —технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по увеличению степени участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;
- *автономные рабочие группы* — бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большей ответственностью за процесс и результаты своей совместной деятельности;
- *расширение должностных обязанностей и ответственности,* ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;
- *ротация* — перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели, технология, не столько расширяющая полномочия сотрудников, сколько разнообразящая характер выполняемой ими деятельности;
- *гибкий рабочий график* — свободный выбор времени начала и конца рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки в часах в неделю, а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);
- *периодические профессиональные перемещения* — работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или специальностях;
- *совмещение смежных профессий* — овладение одним человеком навыками работы в нескольких специальностях, усиливает мотивацию сотрудника к расширению познавательной деятельности, профессионала — к самосовершенствованию;
- *внутреннее совместительство* — работа одного человека на нескольких рабочих местах;
- *компенсаторные методы* — усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Управление мотивацией, основанное на эмпатии

Быть в состоянии эмпатии означает воспринимать внутренний мир другого человека точно с сохранением эмоциональных и смысловых оттенков. Обязательно должен оставаться опенок «как будто». Его отсутствие означает переход к состоянию идентификации.

Эмпатичный руководитель проницательно улавливает смысл состояния и указывает на него, чтобы помочь подчиненному сконцентрироваться на нем. Эмпатия, скорее, процесс, чем состояние. В этом процессе можно выделить следующие этапы:

- вхождение во внутренний мир сотрудника;

- улавливание и выявление оттенков, которые коллега не вполне осознает;
- спокойное сообщение сотруднику о его ощущениях;
- внимательный анализ ответов на свои сообщения;
- указания на смысл переживаемого коллегой;
- выход из эмпатии.

Быть эмпатичным — означает быть ответственным, активным, сильным и в то же время — тонким и чутким. Согласитесь, далеко не каждому опытному руководителю доступен такой стиль деятельности. Тем не менее он совпадает с популярным в настоящее время представлением о трансформационном (преобразующем) менеджменте.

Факторы, влияющие на удовлетворенность жизнью

Умелое руководство ведет к повышению у подчиненных чувства удовлетворенности жизнью. Хотя справедливости ради следует признать, что постоянное поддержание «боевого духа» подчиненных и высокой удовлетворенности жизнью — задачи, прямо противоположные друг другу. Последнее более адекватно целям стабильного бизнеса, второе — агрессивным условиям среды, по отношению к которой постоянно надо находиться начеку.

Удовлетворенность жизнью (УЖ) является очень важной психологической составляющей, достижение которой у сотрудника может считаться одной из целей руководителя. Она отражает персональную оценку человеком благосостояния и качества жизни, опирающуюся на субъективно избранные им критерии. В нескольких исследованиях обнаружена связь удовлетворенности жизнью с психологической реактивностью, уровнем самооценки, религиозностью, высокой интернальностью. Обнаружены также обратно пропорциональные зависимости между уровнем жизни и уровнем депрессии.

Противоречивое влияние на удовлетворенность жизнью оказывает раздражение. С одной стороны, оно может выполнять адаптационные и энергетизирующие функции, а с другой — вести к неэффективным тратам энергии.

В1994 г. С. Хонг и Е. Гианнакопулос провели интегративное исследование, целью которого являлось определение весового влияния каждой из вышеназванных характеристик на удовлетворенность жизнью. Исследование было проведено на основе тестирования 1700 человек с помощью семи разных тестов. В результате появилось уравнение множественной регрессии, отражающее влияние основных психологических характеристик на удовлетворенность жизнью:

У = К + 0,462 (уровень самооценки)[1] – 0,312 (уровень депрессии)* –0,243 (раздражение)* + 0,235 (внутренний локус контроля)* + 0,116 (религиозность) + 0,108 (возраст) + 0,038 (реактивность), где У — уровень удовлетворенности; К — базовый уровень удовлетворенности.

[1*] *Помечены* факторы, оказывающие *статистически значимое влияние.*

Результаты исследования показывают, что усилия руководителя по повышению удовлетворенности жизнью подчиненного могут быть направлены в первую очередь на работу с четырьмя психологическими характеристиками:

- повышением его уровня самооценки,
- снижением уровня депрессии,
- снятием раздражения,
- повышением интернальности подчиненного.

Повышению уровня самооценки способствует положительная обратная связь по поводу достижений подчиненного. Депрессия снижается в результате обсуждения тревожащих подчиненного проблем. Раздражение может быть ослаблено посредством открытого обмена мнениями и чувствами между руководителем и подчиненным. *Интернальность,* являясь достаточно константной характеристикой человека, выражающейся в его ответственности за работу, тем не менее может быть откорректирована на основе поручения подчиненному независимых заданий, активизирующих его самостоятельность.

Метод управления по целям

Крупные менеджеры хорошо осознают роль правильной постановки целей в мотивировании творческой активности людей. «Цели: 1) концентрируют внимание и усилия на определенных направлениях; 2) могут служить нормативами, с которыми следует сопоставлять результаты работы; 3) могут служить в качестве механизмов для обоснования затрат ресурсов; 4) могут влиять на структуру и процедуры в организационных системах; 5) нередко отражают глубинные мотивы и особенности как индивидов, так и организаций».

Процедура постановки целей требует от управленцев четкого мышления, планирования и ясных коммуникаций. От формулирования целей следует ожидать ряда важных характеристик. Они должны быть измеримыми, однозначными, должны включать точные сроки, быть мобилизующими, но достижимыми; предусматривать потенциальные стимулы для тех, кто их достигает; пользоваться поддержкой организации, быть контролируемыми и т.д.» (Синк, 1989).

Стиль общения руководителя

Для подавляющего большинства подчиненных важное значение имеет то, в каком тоне было дано поручение, как вел себя руководитель, учитывал ли он мнение самого подчиненного. Большинство подчиненных в той или иной ситуации отличаются повышенной чувствительностью к нюансам поведения и общения руководителя. При этом часто срабатывает хорошо исследованный в социальной психологии механизм *атрибуции* — обобщения незначительных отклонений в поведении другого человека, например начальника, и поиск «глубинных» причин такого отклонения. Чтобы выразить свое неудовольствие, руководителю часто вообще нет нужды проговаривать с подчиненным какие бы то ни было аспекты.

Слово или жест могут оказать корректирующее воздействие на поведение. Все это требует от руководителя особого умения, с одной стороны — ровного стиля общения, с другой — умения верно расставлять в общении с подчиненными вербальные и невербальные ударения. Этот набор знаний и умений получил название коммуникативной компетентности. Ее уровень может быть с успехом оттренирован в результате поведенческих тренингов, описанных выше.

Перепроектирование работ

Согласно Р. Гриффину, «проектирование работ — это формальная или неформальная спецификация относящихся к работе действий индивида, включая как структурные, так и межличностные аспекты работы с учетом потребностей и запросов как организации, так и индивида» (цит. по Синк, 1989, с. 371). Термин «перепроектирование работ» уместен во всех случаях, когда работа или задание меняются в связи с новой технологией, реорганизацией предприятия, инициативой работника, указаниями руководства или процессом управления по целям.

Одной из основных целей перепроектирования работ может быть повышение ее производительности путем усиления мотивации работника. Поэтому термин «перепроектирование работ» часто соседствует с такими терминами, как расширение работ (т.е. поручение работнику большего объема однотипных заданий) и обогащение труда (т.е. дополнительное поручение более ответственной и сложной работы). Как правило, именно обогащение труда рассматривается в качестве наиболее удачного способа перепроектирования работ.

Теория характеристик работы
Д. Хакмена и Г. Олдхэма

В этой теории получила развитие концепция обогащения труда. Основная идея теории состоит в утверждении, что рост вероятности благоприятного психологического состояния человека обусловлен наличием пяти существенных характеристик работы, три из которых связаны с ее содержательностью, а именно:

1) разнообразие работы (т.е. выполняемая работа предполагает разнообразие навыков и склонностей);

2) законченность работы (т.е. наличествует как минимум явно различимый цикл действий с видимым результатом);

3) значимость работы (т.е. осознание работником влияния его деятельности на организационную систему);

4) самостоятельность при выполнении работы;

5) обратная связь, обеспечивающая работнику знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Две последние характеристики вызывают благоприятное психологическое состояние работника, определяемое как осознание им значимости выполняемой работы, осознание ответственности за ее результаты и знание реальных результатов собственной трудовой деятельности.

Концепция доверия и делегирования полномочий

В любом взаимодействии и распределении функций между людьми имеются как минимум две договаривающиеся стороны. Они получили наименование *«клиент»* и *«контрактор».* Клиент делегирует контрактору некоторое задание и рассчитывает на его выполнение. Организации базируются на ролях, а роли —ни что иное, как группы делегированных задач.

Перечисленное выше основывается на социальных обязательствах, которые предполагают, что мы делаем что-то для других, понимая, что на нас рассчитывают. В этом смысле нормы — групповые предписания осуществлять или не осуществлять определенные действия, в основе которых лежит определенное доверие.

Делегирование полномочий есть действие и отношение (обычно социальное действие и отношение), которые основываются на специфическом наборе убеждений и целей, а также на принятии определенного решения. Этот комплекс элементов, а также определенное ментальное состояние обычно называют доверием.

Прежде чем делегировать право выполнить какое-либо действие агенту *У* (инструменту или сотруднику), клиент должен верить, что то, чего он желает, в принципе можно достичь (вера в компетентность контрактора), что это надо делать (предвидение).

Определение доверия из учебника Д. Гамбретта «Доверие»: «*Доверие* —это *субъективная оценка вероятности, из-за которой индивид А ожидает, что другой индивид В выполнит определенное действие, от которого зависит благосостояние А»* (Gambetta D., 1990).

При доверии должны выполняться некоторые условия.

Первое. Один индивид доверяет другому только относительно некоей цели, которую желает достичь. Теоретически, если у человека нет целей, он не сможет ни принять решение, ни заботиться о чем-либо. В этом случае ему незачем и доверять кому-либо.

Второе. Доверие само по себе состоит из надежд. Это ментальное состояние, комплекс установок клиента относительно контрактора по поводу его поведения, релевантного цели клиента.

- *Х* —это полагающийся агент, который испытывает чувство доверия. Это когнитивный агент, наделенный внутренними эксплицитными целями и надеждами.
- *У* —агент или даже объект, которому доверяют (кстати, ему не обязательно быть человеком). Это может быть и инструмент, вовлеченный в действия *Х*, и даже естественное событие или сила. От него необходимо лишь следующее:

а) он должен быть в состоянии стать причиной результата *Р* посредством некоторых действий *Т*;

б) результат *Р* полезен для *Х* (или цели *Х*), и *Х* рассчитывает на *У* в отношении получения *Р*;

- *Х* доверяет *У* относительно *Р\Т* и для *Р\Т; Х* верит также, что *Р* возможен и достижим.

Поскольку действия *У* полезны для *Х*, и *Х* на них рассчитывает, это может означать, что *Х делегирует право* на некоторые действия

и даже постановку промежуточных целей *У*. Это ограниченные отношения между доверием и делегированием. Иначе говоря, доверие —это *психологический двойник делегирования.*

Делегирование

При делегировании *Х* нуждается или желает некоторого действия *У* и включает его в свой план. *Х* создает нечто вроде плана (проекта) взаимодействий нескольких агентов, в который включен *У*. Делегированная *У* задача присутствует в этом плане в качестве цели-состояния и цели-действия.

Делегирование в слабом смысле не требует двустороннего осознавания самого делегирования и договоренности о нем: *У* может не осознавать того факта, что *Х* использует его действия. Примером такого делегирования может послужить охота на уток, в которой охотник включает поведение утки в свой план: полет утки в определенном направлении. Поэтому охотник не целится в саму утку, а в то место, где она будет через мгновение. Он делегирует птице в своем плане определенное действие и птица без всякого осознания участвует в плане охотника.

Более строгая *форма делегирования* основывается на осознании *У* намерения *Х* использовать его действия; обычно эта форма основывается на принятии *У* цели *Х* (по определенной причине: материальная компенсация, общий интерес, соответствие собственным целям и т.п.), часто после определенных переговоров (заказа, предложения и т.п.), закончившихся некоторым соглашением и договором (трудовым контрактом).

Доверие и делегирование

Доверие и делегирование — не одно и то же. Само слово «доверие» многофункционально, оно обозначает и простую оценку человека (подчиненного) перед тем, как положиться на него (это можно назвать «глубинным доверием»), и то же самое, но плюс решение положиться на *У* (это можно назвать «расчетом»), и действие доверия, порождение зависимости от поведения другого человека.

Люди могут доверять без делегирования:

- если уровень доверия недостаточен для делегирования;
- если уровень доверия достаточен, но имеются другие причины, делающие невозможным делегирование (например, запрет).

Делегирование также может осуществляться без доверия:

- в том случае, если клиент не свободен в своем выборе;
- клиент не имеет достаточно информации;
- клиент имеет альтернативу;
- клиент лишь пытается проверить контрактора (делегирование вслепую).

Интересно, что делегирование не имеет степеней: или клиент делегирует полномочия или нет. В то же время доверие имеет степени или уровни: клиент доверяет контрактору больше или меньше относительно требуемых действий.

Несоциальное доверие

Что один человек думает о другом субъекте (объекте), которому он доверяет? Например, если я стою у стула и думаю: «Я ему не доверяю».

Во-первых, у меня есть цель *Р*, которую я стремлюсь достигнуть с помощью стула. Во-вторых, у меня есть несколько надежд.

1. **Надежда на «компетентность»:** позитивная оценка *У* — *У* может быть полезным для достижения *Р*.

2. **Надежда на «диспозицию»:** Я верю, что *У* не только может выполнить действия *Т*, но и выполнит их на самом деле.

3. **Надежда «зависимости»:** Я завишу оттого, делегирую ли полномочия *У,* или нет (строгая зависимость), или для меня будет лучше положиться на *У*, чем не положиться (слабая зависимость).

4. **Надежда «осуществимости»:** Я верю, что цель *Р* может быть достигнута. Это очевидно, так как если *Х* доверяет *У* в достижении *Р,* он также должен верить и *в* саму цель *Р*.

Описанные выше положения концепции доверия и делегирования очень актуальны для обоснованной упорядоченности отношений как с сотрудниками внутри организации, так и с представителями других организаций. Очень часто в новейшей российской истории некомпетентность в вопросах доверия и делегирования приводит к плачевным результатам. В то же время процедурные ограничения, налагаемые на действия делегирования, регулируют деятельность контракторов (подчиненных) ничуть не меньше, чем политика заработной платы или менеджмент, ориентированный на установление личных отношений с подчиненными. Даже только самодиагностика уровня доверия к коллеге, проведенная с учетов описанной концепции, может уберечь руководителя от многих ошибок.

Карьерный рост

Одним из следствий, вытекающих из концепции двух факторов мотивации Ф. Герцберга, является управление карьерой. Если быть еще более точным, то ранние теоретические корни этого направления менеджмента лежат в концепции Альфреда Адлера о мотивации преобладания и достижения. Как известно, Адлер считал стремление к преобладанию над другими людьми одним из базовых побудителей человеческой деятельности. Поэтому неучет карьерных устремлений подчиненных ведет к плачевным результатам. Так, даже самый качественный специалист, остающийся на своем месте более 5-6 лет, начинает терять интерес к своей работе и постепенно снижает как продуктивность деятельности, так и качество ее результатов. Он лишается одной из самых плодотворных потребностей из числа включенных А. Маслоу в иерархию потребности —потребности в развитии и признании заслуг.

Под деловой карьерой или карьерным ростом понимается продвижение сотрудника по «ступенькам» служебной иерархии или последовательная смена занятий как в рамках отдельной организации, так и на протяжении жизни, а также восприятие человеком этих этапов. Принято различать карьерный рост как

процесс, в котором ведущую роль играет сам растущий, и карьерный рост как продвижение (промоушн), в котором более активную роль играет человек, продвигающий другого человека по карьерной лестнице. В первом случае можно говорить о внутренней мотивации человека, которым движут мотивы роста, во втором — о практике стимулирования человека или управления его деятельностью.

При классификации сотрудников сточки зрения их карьерной перспективности полезно использовать два критерия: «*потенциал продвижения*» и «*уровень текущей профессиональной компетенции*». При использовании указанных критериев обычно выявляются четыре группы сотрудников:

1. *Учащиеся (новички)* — потенциал продвижения высокий, но компетенция низкая.

2. *«Звезды»* — и то, и другое высокое.

3. *Твердые середнячки* — хорошо работают, но шансы невелики.

4. «*Сухостой*» — работают мало и шансы на продвижение невелики.

Выделяют большое число мотивов, ведущих к карьерному росту, среди них: самостоятельность; автономия; стремление к более высокому уровню компетентности, безопасности и стабильности; расширение своих возможностей; предпринимательская креативность; потребность в первенстве; стиль жизни; материальное благосостояние; обеспечение более здоровых условий жизни. Многие из них вполне соотносимы с классификацией, введенной Герцбергом. Это означает, что даже сама возможность карьерного роста действительно ведет к самостоятельной интенсификации деятельности.

Обычно рассматривают несколько видов карьеры:

- динамичную и статичную;
- вертикальную, горизонтальную и ступенчатую;
- административную и профессиональную;
- центростремительную.

Планирование деловой карьеры представляет собой систему мероприятий, если в нее включены:

- способы выявления сотрудников с высоким потенциалом роста;
- стимулы при разработке индивидуальных планов карьеры;
- пути создания благоприятных условий для развития (обучение, кураторство, разовые задания, подбор должностей);
- подсистема повышения квалификации;
- возможные направления ротации;
- формы ответственности руководителей за развитие подчиненных.

Обычно *карьерограмма* составляется на 5—10 лет, при этом требуются:

- разработка взаимосвязи целей организации и сотрудника;
- учет потребностей сотрудника;
- изучение и оценка потенциала продвижения сотрудника;
- определение критериев успехов сотрудника;

- ознакомление сотрудников с перспективами их роста;
- избежание карьерных «тупиков», пребывая в которых человек теряет надежду на свое продвижение.

Правильно спланированная карьера и разработанное соглашение об условиях карьерного роста, основанные на учете потребностей сотрудника, могут стать надежным мотиватором его успехов, рассчитанным на длительное время.

Заключение

В главе рассмотрены различные направления управления мотивацией и производительностью сотрудников. Магистральной линией развития методов повышения мотивации является все более глубокий учет в конкретных методиках психологических концепций, получивших развитие в последние десятилетия XX в. Жизнь не стоит на месте, поэтому изменяется и действенность разных методов стимулирования. Те методы, которые казались бесспорными в первой половине века и отражали социально-экономические реалии того времени, постепенно утратили свою силу. Люди развитых стран все менее озабочены достижением материального благополучия, и это приводит к изменению в соотношении материального и нематериального стимулирования их деятельности. В то же время процессы, происходящие в странах СНГ, во многом носят противоположный характер, что не может не учитываться в практике управления.

Вопросы для обсуждения

1. Какие процессы могут происходить со структурой мотивации работников в связи с компьютеризацией производства и бизнеса?

2. Как представляли себе стимулирование работников создатели научного менеджмента, в частности Ф. Тейлор?

3. Какими мотивирующими функциями обладает аттестация персонала?

4. На какие мотивы опирались схемы стимулирования, преложенные поведенческой теорией?

5. Что такое «оперантное обусловливание»?

6. Можно ли с помощью метапотребностей справится с метапатологиями? Как это сделать?

7. Чем потребности отличаются от ценностей?

8. Предложите хотя бы два примера усиления потребностей «здоровья» с помощью мотивирующих потребностей. При этом используйте представления Ф. Герцберга.

9. Чем доверие отличается от делегирования полномочий?

10. Какую длительность пребывания на одном рабочем месте можно считать оптимальным с точки зрения карьерного роста и уровня мотивации сотрудника?

ЛИТЕРАТУРА

Веснин В.Р. Практический менеджмент персонала. —М.: Юрист, 1998.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. —М.: МГТУ им. Н.Э. Баумана. 1998. 332 с.

Дизель П.М., Мак-Кинли У.Р. Поведение человека в организации. —М., 1993.

Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда. —М.: МГУ, 1986.120 с.

Кураков Л.П., Краснов А.Г. Рынок труда: Вопросы теории. Чебоксары: АН ЧР, 1995. 112 с.

Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. —М.: МГУ, 1991.

Синк Д.С. Управление производительностью. —М., 1989.

Солсо Р.Л. Когнитивная психология. —М.: Тривола, 1996.

Уотсон Дж.Б., Торндайк Э. Бихевиоризм. —М.: АСТ, 1998.

Ярошевский М.Г. История психологии. —М.: Мысль, 1985.

Bergin A.E., Garfield S.L. Handbook of Psychotherapy and Behavior Change. NY., Wiley and Sons. 1994.

Buhanan D.A.and Huczynski A.A. Organizational Behaviour. An Introduction Text. Prentice Hall Int. 1985. 488 p.

Castelfranchi C. & Falcone R. Principles of Trust for MAS: Cognitive Anatomy, Social Importance, and Quantification. 1999. (Manuscript)

Hackman J.R., Oldham G.R., Janson R., & Purdy K. A New Strategy for Job Enrichment //California Management Review. Vol. 17.1975.

Trust. Gambetta D., Ed. 1990. Basil Blackwell, Oxford.

Kossen S. The Human Side of Organisations. NY: Harper Collins College. 1994. 662 p.

Maslow A.H. Motivation and Personality. NY. Harper. 1970.

Rogers C.R.A Way of Being. Boston: Houghton Miffin. 1980.

Shutz W.C. Here Comes Everybody: Bodymind and Encounter Culture. NY.: Harper and Row. 1971.

Десслер Г. Управление персоналом. —М.: Бином, 1997. С. 61—62.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. —М.: Бизнес-школа "Интел-синтез", 2000. 260 с.

Моргунов Е., Сергаев С. Метод субъективного оценивания квалификационных требований. Управление персоналом. 2000. № 8. С. 44 —49.

Моргунов Е.Б. Субъективное оценивание в организационном консультировании. Журнал практического психолога. 2000, № 5—6. С. 124 —134.

Моргунов Е., Ромашкевич А. Разборка по правилам. Как правильно аттестовывать сотрудников. БОСС: бизнес, организация, стратегия, структура. 1999. № 7 —8. С. 58 —61.

Mathis R.L., Jackson J.H. Human Resource Management. 7th ed. West Publishing Corporation, 1994. PP.185 —186.

Pearn M., Kandola R. Job Analysis. A Practical Guide for Manager. London. Institute of Personnel Management. 1988. 138 p.

ГЛАВА 7. КОМПЕНСАЦИОННЫЙ ПАКЕТ: СОДЕРЖАНИЕ, СТРУКТУРА,

ОСОБЕННОСТИ СОЗДАНИЯ

Ключевые понятия главы: Компенсационный пакет как основной элемент трудовой мотивации. Содержание и структура компенсационного пакета. Денежное вознаграждение: постоянная часть, переменная часть. Бонусы и бенефиты. Анализ рабочих мест. Классификация должностей. Создание тарифной системы. Базовые оклады, надбавки, доплаты. Переменная часть заработной платы: комиссионные и премиальные. Социальные льготы и выплаты. Создание локальных нормативных документов по оплате труда и премиям. Особенности внедрения компенсационного пакета. Мониторинг эффективности системы компенсаций.

Введение

В рыночной экономике центральное место в отношениях работник —предприятие занимает обмен результатов труда наемного работника на совокупность всех видов вознаграждения, которые предоставляются предприятием. Внутри системы вознаграждений, которые используются предприятием, существует разделение на внешние и внутренние вознаграждения. Внешние вознаграждения контролируются и распределяются предприятием: это те денежные выплаты, премии и социальные льготы, которые используются предприятием для стимулирования эффективного труда своих работников, это социально-психологическая атмосфера и стиль управления, которые присутствуют в организационной культуре предприятия, словом, все внешние стимулы и условия труда в широком смысле этого слова. Внешними вознаграждениями можно и нужно управлять, их можно менять, конструировать и моделировать.

Внутреннее же удовлетворение работника впрямую не зависит от организации, это есть психологическое состояние работающей личности, возникновение которого зависит от многих факторов, связанных с мотивационной структурой личности, с ее психологическими особенностями и установками, а не только с системой внешнего вознаграждения. От предприятия зависят только условия, при которых работающая личность может получить внутреннее удовлетворение от работы.

Компенсационная политика — это и есть система внешних вознаграждений наемному работнику за результаты его труда на предприятии. Когда мы можем оценить или измерить вознаграждение в денежном виде, то мы говорим о денежном вознаграждении или компенсационном пакете организации. Немонетарная система вознаграждений (или моральные стимулы к труду) в данной работе не рассматривается.

Разработка компенсационного пакета выступает как одна из важнейших, стратегических, задач в управлении человеческими ресурсами. Соответственно, построение системы денежных компенсаций является функцией менеджера по персоналу.

Особенную актуальность эта функция приобретает на современном этапе развития экономики в России, когда появление новых, молодых предприятий зачастую сопровождается отсутствием

традиций и технологий разработки и совершенствования системы вознаграждения, адекватной рыночным отношениям.

Известный специалист в области управления персоналом Шекшня С.В. так определял значение и задачи разработки компенсационной политики:

«*Основное значение системы компенсации заключается в том, чтобы стимулировать производственное поведение сотрудников компании, направив его на достижение стоящих перед ней стратегических задач, иными словами, соединить материальные интересы сотрудников со стратегическими задачами организации. Эта ключевая установка определяет цели системы компенсации:*

Привлечение персонала в организацию. Организации конкурируют между собой на рынке труда за привлечение человеческих ресурсов, которые им необходимы для достижения стратегических задач. В этом смысле система компенсации должна быть конкурентоспособной применительно к той категории работников, которые требуются организации.

Сохранение сотрудников в организации. Когда вознаграждение в организации не соответствует тому, что предлагает рынок, сотрудники могут начать покидать ее. Чтобы избежать потери сотрудников, на профессиональное обучение и развитие которых организация затратила определенные средства и которые являются ценным ресурсом, руководители должны обеспечить конкурентоспособность системы компенсации.

Стимулирование производительного поведения. Вознаграждение должно ориентировать работников на те действия, которые необходимы для организации. Производительность, творчество, опыт, преданность философии организации должны поощряться через систему компенсации.

Контроль за издержками на рабочую силу. Продуманная система компенсации позволяет организации контролировать и эффективно управлять затратами на рабочую силу, обеспечивая при этом наличие требуемых сотрудников.

Административная эффективность и простота. Система компенсации должна быть хорошо понятна каждому сотруднику и проста для администрирования, т. е. не требовать значительных материальных и трудовых ресурсов для обеспечения ее бесперебойного функционирования.

Соответствие требованиям законодательства. Во всех странах вознаграждение работников регулируется государственным законодательством».

Денежное вознаграждение имеет решающее значение в трудовой мотивации, причем смысл денежного вознаграждения для работника не исчерпывается только компенсацией затрат времени, энергии, интеллекта, которые расходуются работником при достижении целей организации. Денежное вознаграждение, точнее, формы его получения, а также относительные и абсолютные размеры воспринимаются работником как свидетельство его ценности для организации, влияют на самооценку работника, впрямую говорят о

его социальном статусе. Т.е. деньги, получаемые работником, выступают также и мерилом личностной и профессиональной самореализации. Мы не даем нравственной или социальной оценки такому положению вещей, просто констатируем факт, что поговорка «Если ты такой умный, то почему такой бедный» в настоящее время зачастую воспринимается как непреложная истина.

Для менеджера по персоналу использование мотивирующей силы денежного вознаграждения позволяет решать задачи обеспечения необходимого производственного поведения работников достаточно простыми методами конструирования компенсационного пакета. Другие способы мотивации с необходимостью требуют изменения организационной культуры, что есть сложный и длительный процесс, не гарантирующий быстрого успеха. Однако компенсационный пакет может и должен служить целям удовлетворенности работника и повышения качества работы. Таким образом, менеджер по персоналу, создавая систему компенсаций и удовлетворяя на первый взгляд первичные потребности работника, тем не менее формирует удовлетворение и более высоких запросов и потребностей работников. Так, в качестве примера можно привести принципы, на которых основана фирменная система вознаграждения корпорации IBM:

«*Система вознаграждений создает у людей чувство уверенности и защищенности.* IBM хочет, чтобы ее люди, вступая в контакт с клиентом и действуя от ее имени, сосредотачивались на выполнении стоящих перед ними задач. Их не должны отвлекать насущные денежные проблемы: как накормить и одеть семью, обеспечить ей крышу над головой. Все это им должна обеспечивать их заработная плата, при условии, разумеется, что они разумно решают свои проблемы...

Система оплаты труда должна не только создавать у человека чувство уверенности и защищенности, она должна *также включать действенные средства стимулирования и мотивации.* IBM... отдает предпочтение тем работникам, которые желают получить нечто большее, чем фиксированную заработную плату... и которые стремятся повысить свой доход, когда им предоставляется такая возможность... IBM всегда готова по достоинству вознаградить *успех и совершенство.*

В дополнение к заработной плате и комиссионным IBM старается «подсластить» жизнь своим наиболее достойным сотрудникам с помощью *наград и вознаграждений... Они* могут выступать в виде денежной суммы, ценного подарка или туристической путевки. Они являются свидетельствами признания компанией особо качественной работы сотрудника или достижения им особо важных результатов. Будучи заранее запланированным или спонтанным, присуждение награды или вознаграждения всегда остается по своей природе двойственным —объективным и субъективным одновременно».

При разработке компенсационной политики менеджер по персоналу не должен следовать мифу о выгодности дешевого труда. Так называемый дешевый труд дорого обходится как предприятию, так и

обществу. Он малопроизводителен, воспроизводит неразвитого работника, невосприимчивого к возможности больше зарабатывать путем увеличения производительности труда, убивает инициативу, консервирует низкий уровень организации и условий труда. Дешевый работник опасен для окружающих. Дешевый труд, обуславливающий низкий уровень жизни, приводит работника к потере ответственности не только перед предприятием, обществом, но и перед самим собой. Такому человеку нечего терять.

Профессиональная миссия менеджера по персоналу заключается, в частности, и в том, чтобы за счет создания эффективной системы стимулирования труда преодолевать феномен отчужденности труда и пассивности трудового сознания, трудовой мотивации и этики. Система компенсаций предприятия должна ориентироваться на высокий уровень вознаграждения за интенсивный и эффективный труд.

Недаром успешное развитие Японии и превращение ее во вторую экономическую державу мира можно связывать и с серьезным сдвигом в условиях труда, в том числе и со значительным увеличением заработной платы.

До второй половины 80-х годов по среднему уровню заработной платы Япония заметно отставала от ведущих стран Запада, но в 1987 г. ситуация в корне изменилась и Япония по этому показателю вышла в мировые лидеры (табл. 1), реализуя лозунг «заработную плату —на уровень западноевропейских стран».

Таблица 1

Почасовая заработная плата в обрабатывающей ***промышленности развитых стран (в долл. США по официальному курсу)***

Страна	1987 г.	1994 г.
Япония	10,41	22,70
США	9,91	12,06
Германия	9,75	15,17
Англия	6,93	9,69
Франция	6,82	9,12

Осуществляя моделирование (конструирование) компенсационного пакета, менеджер по персоналу должен следовать следующим общим правилам:

1. *Система компенсации должна ориентировать работника на достижение нужного предприятию результата, поэтому заработная плата связывается с показателями эффективности работы организации (оборот компании, прибыль, объем продаж, выполнение плана, улучшение качества и т.д.), рабочей группы, самого работника;*

2. Система компенсации должна сочетать в себе жесткость правил определения денежного вознаграждения и гибкость в реагировании на изменения внутренней и внешней ситуации в организации, т.е. компенсации должны выступать

не только мотиватором трудовой деятельности, но и средством управления, рычагом для руководителя. Руководство организации должно иметь возможности как поощрения, так и наказания в системе компенсации.

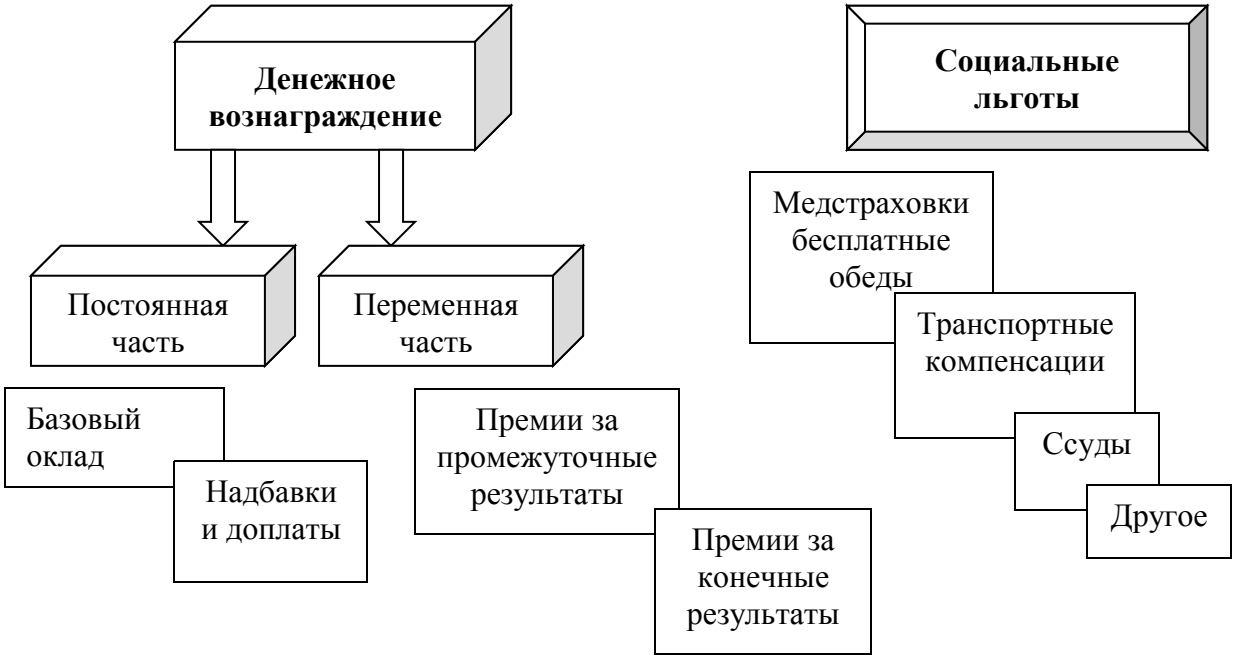
3. Новая система компенсации, с одной стороны, не должна ухудшать положение сотрудников в материальном плане, наоборот, при разработке и внедрении новой системы у работника должна быть возможность увеличивать свое денежное вознаграждение по сравнению со старой системой, но, с другой стороны, система компенсаций не должна предъявлять чрезмерных требований к предприятию, не должна подрывать экономическую состоятельность предприятия и его конкурентоспособность.

4. Внедрение системы компенсации должно сопровождаться продуманным механизмом информирования работников о новых правилах денежного вознаграждения, постоянным мониторингом эффективности компенсационного пакета.

Содержание и структура компенсационного пакета

Компенсационный пакет, или система вознаграждений, которые используются в организации, складывается из трех элементов — основная оплата труда (базовая зарплата), дополнительная оплата (побудительные выплаты, премии, бонусы) и социальные выплаты или льготы (бенефиты).

Основная заработная плата есть гарантированная компенсация работнику за его труд в организации или за исполнение обязанностей на данной должности, на данном рабочем месте.

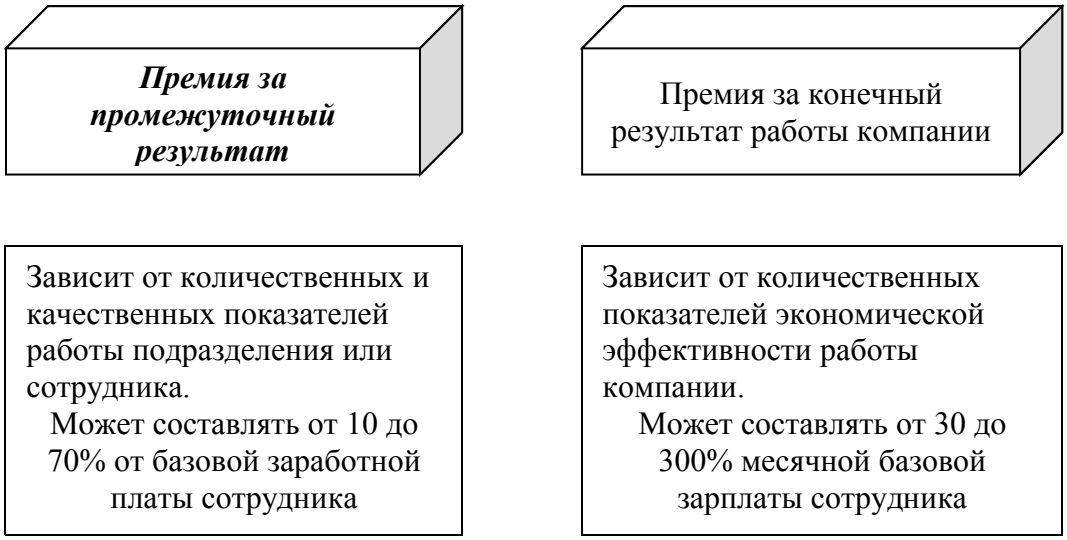


Базовая заработная плата (постоянная часть денежного вознаграждения) складывается из базового должностного оклада (оплаты за отработанное время) и надбавок (доплат).

Должностной оклад сотрудника определяется рангом занимаемой должности или присвоенным тарифным разрядом, а надбавки (доплаты) вводятся для учета индивидуальных особенностей сотрудника: надбавки могут быть за знание иностранного языка, за стаж работы (выслугу лет), за эффективность деятельности, за руководство сотрудниками и т.д. Обычно надбавки рассчитываются в процентах к базовому окладу.

Базовая зарплата остается постоянной в течение определенного достаточно продолжительного промежутка времени и впрямую не зависит от текущих результатов работы сотрудника. Фактически это компенсация работнику за постоянное выполнение своих должностных обязанностей.

Бонусы или побудительные выплаты обычно связаны с дополнительным вознаграждением за результативность труда работника. К ним относятся комиссионные выплаты, премии за выполнение плана, участие в прибылях и т.д. —все то, что составляет переменную часть денежного вознаграждения за труд и применяется для учета результативности работы сотрудников, связывая уровень денежного вознаграждения с общей эффективностью работы компании, подразделения или самого работника.



Переменная часть может быть сдельной, т.е. за каждую изготовленную единицу продукции работник получает фиксированное вознаграждение. Особым видом сдельной оплаты является система стимулирования продаж, или комиссионные. Данная система применяется для управления продажами и стимулирования сбытового персонала. При комиссионной системе стимулирования устанавливается прямая зависимость размера вознаграждения от объемов реализации. При этом существует несколько методов определения комиссионного вознаграждения:

- фиксированный или плавающий процент от объема личных продаж;
- фиксированная денежная сумма за каждую проданную единицу;

- фиксированный процент от маржи по сделке;
- фиксированный процент от объема реализации в момент поступления денег на счет продающей компании;
- выплата фиксированного процента от базовой заработной платы при выполнении плана по продажам;
- выплата комиссионного процента при выполнении и перевыполнении плана по продажам;

и т.д.

Переменная часть денежного вознаграждения может определяться в процентах к базовой заработной плате и изменяться в зависимости от эффективности деятельности компании. Коэффициенты изменения переменной части могут зависеть от увеличения (уменьшения) выручки (прибыли) компании, от процента выполнения (перевыполнения) плана, от изменения других показателей эффективности работы предприятия. Таким методом можно связывать получаемое денежное вознаграждение с эффективностью и результативностью работы компании для тех категорий персонала, для которых трудно определить количественные показатели эффективной работы: управленцы, бухгалтеры, юристы, секретари, хозяйственники.

Соотношение постоянной и переменной частей денежного вознаграждения может быть разным и определяется зависимостью получаемого результата от трудовых усилий самого работника. Например, у менеджеров по продажам переменная (комиссионная часть) денежного вознаграждения может составлять и 60, и 70, и 80 процентов от общего денежного вознаграждения, а у секретаря переменная часть не должна быть более 10 —15 процентов.

Бенефиты, или социальные пособия рассматриваются как вознаграждения, не связанные с количеством и качеством труда, вознаграждения, которые получают сотрудники за факт работы в данной организации или на данном предприятии. К бенефитам относятся медицинская страховка, оплата отпусков, бесплатные обеды, компенсация транспортных расходов и прочие социальные выплаты, определенные законодательством или присущие только данной организации.

Разработка компенсационного пакета

Разработка фирменной системы оплаты труда и, в общем, компенсационной политики компании не должна рассматриваться как некий изолированный процесс, абсолютно или мало связанный с циклом стратегического планирования, оценкой и аттестацией персонала и состоянием рынка труда.

Прежде чем разрабатывать, изменять или оптимизировать компенсационную политику компании, необходима предварительная работа по диагностике состояния системы компенсаций в компании, а именно:

Десять вопросов, на которые нужно иметь ответы перед тем как приступать к разработке системы оплаты труда в любой организации:

1. Какой в компании принят вид стратегического планирования — краткосрочный (до года) или долгосрочный (два и более года).

Определяется ли период, на который разрабатывается система оплаты, циклом планирования?

2. Сколько будет применяться схем заработной платы (могут быть различные схемы для основного, вспомогательного, обслуживающего и управленческого персонала)?

3. Кто будет разрабатывать и внедрять новую систему оплаты труда (финансовая служба, служба персонала, отдел труда и заработной платы, внешние привлеченные консультанты и т.д.)?

4. Какова ситуация на рынке труда, кто является конкурентом компании на рынке труда?

5. Какова позиция компании при определении уровня выплат (выше/ ниже/на уровне рыночных ставок), ее способность и готовность платить за эффективный труд выше/ниже установленного максимума/минимума?

6. Как система заработной платы будет связана с системой найма (как платить в течение испытательного срока)?

7. Каковы пропорции при определении компенсаций (соотношение между базовой оплатой, премиями и бенефитами)?

8. Какова связь между системой оплаты и системой оценки сотрудников?

9. Какова связь системы оплаты с системой подготовки и повышения квалификации кадров?

10. Является ли компенсационная политика секретной или публичной?

Хотелось бы отметить, что без ответов на эти вопросы фирменная система оплаты труда не будет являться реальным управленческим инструментом.

Но даже ответив на них, фирма не застрахована от неудачи при разработке и внедрении системы оплаты труда. Можно выделить четыре наиболее распространенные причины неудачного внедрения систем оплаты:

- Неудовлетворительные критерии оценки трудовой деятельности: многие системы оценивают работника, а не его трудовую деятельность и результаты труда в соответствии с поставленными целями;
- Секретность в части принципов оплаты. Неизвестность для работников справедлива ли система оплаты.
- Ошибочность системы оплаты по заслугам (продолжительности работы в организации) и прямая связь темпов роста заработной платы со стоимостью жизни. Поэтому разница в оплате между сильными работниками и слабыми работниками бывает небольшой, что влияет на их трудовую мораль и мотивацию;
- Субъективизм поведения руководителей при определении уровня оплаты труда.

Разработка компенсационного пакета после диагностики состояния и разработки принципов мотивационной системы включает в себя несколько этапов:

- определение организационной структуры компании,
- анализ рабочих мест,
- тарификация должностей,

- определение разрядных коэффициентов,
- установление базовых окладов, установление надбавок и доплат — формирование системы постоянной (базовой) заработной платы;
- определение механизмов переменной части денежного вознаграждения.

Определение и формализация организационной ***структуры предприятия***

На этом этапе необходимо выделить категории персонала, для которых будут разрабатываться разные системы компенсаций. Обычно выделяют основной персонал, вспомогательный и обслуживающий. Разделение на категории проводится по отношению к конечному продукту предприятия. К основному персоналу относятся сотрудники, непосредственно занятые в процессе производства (для производственных предприятий) или в процессе сбыта (для торговых предприятий), т.е. непосредственно влияющие на конечную продукцию предприятия. Основной персонал является «зарабатывающим», т.е. приносящим выручку предприятию.

Вспомогательный персонал обеспечивает деятельность основного, косвенно участвуя в создании конечного продукта, создавая инструменты и средства труда для основного процесса.

К обслуживающему персоналу относятся сотрудники, участвующие в управлении и обслуживании нужд самого предприятия: администрация, бухгалтерия, реклама, служба персонала и т.д.

Структура и содержание компенсационного пакета и принципы материальной компенсации для различных категорий персонала будут различными, ведь вклад разных категорий в конечный продукт разный и отличия должны быть и в системе вознаграждения.

Необходимым условием на этом этапе является создание положений о структурных подразделениях и разработка должностных инструкций. В результате этой предварительной работы должно быть получено представление о функциях отдельных подразделений и должностей (рабочих мест) и это представление фиксируется в соответствующих документах.

На основе анализа функций рабочих мест и должностей проводится второй этап — *анализ и классификация рабочих мест (должностей)* по степени ценности каждого из них для предприятия. Это может быть как простым ранжированием по интуитивно понятным критериям, так и сложной процедурой многокритериального оценивания и присвоения баллов должностям и рабочим местам. В итоге необходимо получить список должностей, которые иерархически упорядочены и отличаются друг от друга масштабом ответственности, важностью выполняемых функций, вкладом в достижение целей предприятия, требуемым уровнем квалификации, напряженностью труда.

Простой способ — ранжирование по обобщенному критерию внутрифирменной ценности должности:

- Провести иерархическое ранжирование должностей (от генерального директора до курьера);
- Сгруппировать должности по категориям (топ-менеджеры, специалисты, менеджеры, обслуживающий персонал, младший персонал и т.д.);
- Осуществить присвоение разрядов по оплате для каждой должности с учетом «вилки» на каждую должность.

Сложный способ — балльная оценка должностей на основе выделенных факторов:

- С группой экспертов выделить ключевые факторы оценки должностей (сложность работы, требуемая квалификация, ответственность, напряженность, загруженность и т.д.);
- Определить веса факторов оценки;
- Разработать матрицу баллов для каждого фактора;
- Провести процедуру выставления баллов для каждой должности по каждому фактору оценки;
- Провести ранжирование должностей в зависимости от полученной суммы баллов;
- Определить «вилки» для каждой должности;
- Провести присвоение разрядов по оплате для каждой должности.

Пример ключевых факторов оценки должностей приведен в Приложении 2.

Классификация рабочих мест (должностей) завершается *присвоением тарифных разрядов* для каждой должности (см. табл. 2). Для обеспечения возможности личного роста сотрудника внутри одной должности необходимо предусмотреть вилку разрядов по каждой должности (обычно 3–4 ступени). Таким образом можно получить 16-, 18- или даже 20-разрядную сетку, в которую уместится 5—6 категорий должностей.

Таблица 2

Категории персонала и должностей

Категория персонала	**Должности**	***Разряды***
Руководство (топ-менеджеры)	Генеральный директор	15-16
	Коммерческий директор	15-16
Заместители	Финансовый директор	12-14
	Зам. по производству	12-14
	Зам. по персоналу	12-14
	Зам. по продажам	12-14
Средний управленческий Персонал	Начальники отделов	10-12
	Главный бухгалтер	10-12
	Зам. начальников отделов	9-11

Специалисты	Юрист	8-10
	Художник-модельер	8-10
	Специалист по рекламе	8-10
	Специалист по маркетингу	8-10
	Бухгалтер	7-10
	Экономист	8-10
	Программист	8-10
Менеджеры	Ведущий менеджер	8-9
	Старший менеджер	7-8
	Менеджер	6-7
	Офис-менеджер	6-8
Младший персонал	Помощник менеджера	3-5
	Оператор	3-5
Обслуживающий персонал	Водитель-экспедитор	4-6

Базовый оклад

Для каждого разряда устанавливается свой разрядный коэффициент (см. табл. 3). Разрядный коэффициент необходим для определения базового оклада, который получается путем умножения тарифной ставки на разрядный коэффициент. В качестве базовой тарифной ставки можно выбрать разрядный коэффициент флагман-профессии на данном предприятии. Если это торговая компания, то основная профессия — это менеджер по продажам. Тогда можно присвоить менеджеру по продажам 8-9-10 разряды и определить 9-му разряду коэффициент, равный единице. Далее определяем базовую тарифную ставку 9-го разряда, например, в 2000 рублей. Теперь базовый оклад по каждому разряду определяется путем умножения базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.

Таблица 3

Пример 16-разрядной тарифной сетки с разрядными коэффициентами и расчетом базового оклада для каждого тарифного разряда

Тарифный разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад (в рублях)
16	8	16000
15	7	14000
14	6,5	13000
13	6	12000
12	5	10000
11	4	8000
10	3	6000
9	2	4000
8	1,6	3200
7	1,3	2600
6	1	2000
5	0,9	1800
4	0,8	1600

3	0,7	1400
2	0,6	1200
1	0,25	500
Базовый тариф	2000	

Разрядные коэффициенты должны быть подобраны таким образом, чтобы новая тарифная система не ухудшала положения работника, т.е. получаемое денежное вознаграждение по новой системе не было меньше по сравнению с предыдущей. В противном случае внедрение новых правил денежного вознаграждения может столкнуться с сильным противодействием со стороны работников.

Система надбавок

Для учета индивидуальных особенностей работников и придания определенной гибкости и управляемости компенсационной системе можно использовать надбавки к окладу. Надбавки определяются в процентах к базовому окладу и могут начисляться за стаж работы на фирме, за знание и использование в работе иностранного языка, за руководство другими сотрудниками, за общую эффективность в работе и т.д. Надбавки могут быть постоянными и временными (на 3—6 месяцев).

Таким образом, (базовый оклад) + (надбавки) составляют базовую заработную плату.

Переменная часть

Переменная часть денежного вознаграждения должна зависеть от эффективности работы предприятия, эффективности работы подразделения и результативности (вклада в корпоративную эффективность) сотрудника. Для моделирования переменной части необходимо решить два вопроса: первое — каков будет механизм зависимости переменной части зарплаты от экономической эффективности деятельности предприятия (подразделения, работника) и второе — какие показатели эффективности необходимо взять за основу расчетов.

Механизм зависимости переменной части может быть различным для разных категорий персонала. Для основного персонала торговой компании это может быть механизм комиссионных процентов от объема личных продаж.

Например, определение денежного вознаграждения для менеджеров по продажам (менеджерам коммерческого отдела):

Постоянная часть заработной платы определяется по тарификационной системе с учетом тарифного разряда менеджера по продажам. Переменная часть должна составлять не менее 60 процентов от всего денежного вознаграждения и рассчитываться в процентах от ежемесячного объема выручки, полученной конкретным менеджером. Процент комиссионных — прогрессивный, он увеличивается при увеличении ежемесячного объема выручки и составляет от 0,9 до 3% от объема продаж. Комиссионные проценты начисляются с выручки, которая поступила в текущем месяце на банковский счет предприятия. Для стимулирования ритмичного

поступления денег на счет предприятия вводятся поправочные коэффициенты, увеличивающие или уменьшающие комиссионное вознаграждение в зависимости от времени поступления денег с каждой проданной партии и от выполнения условий договоров (с предоплатой или с отсрочкой платежа). Разница в комиссионных по каждой конкретной сделке может составлять до 50 процентов. Это побуждает менеджеров заключать договора с предоплатой и строго отслеживать сроки оплаты поставленного товара, При такой системе менеджеры заинтересованы в увеличении объемов продаж, имеется также заинтересованность в быстром поступлении денег от продаж на счета предприятия, кроме того, у менеджеров имеется гарантированный минимум оплаты в том случае, если по тем или иным причинам происходит спад в продажах.

Переменная часть зарплаты для незарабатывающих подразделений торговой компании

Переменная часть составляет от 10% от общей суммы денежного вознаграждения у секретаря до 50% у высшего управленческого персонала. В качестве экономического показателя, от изменения которого зависит переменная часть зарплаты, берется объем ежемесячной выручки компании от продажи товаров.

Причем при достижении плановых показателей по объему выручки коэффициент переменной части равен 1. При увеличении выручки этот коэффициент пропорционально растет, при уменьшении — уменьшается. Таким образом денежное вознаграждение обслуживающего персонала компании поставлено в зависимость от эффективности работы компании, причем те сотрудники, которые по должности имеют большее влияние на конечный экономический эффект, сильнее зависят в свой зарплате от результативности деятельности всей компании. Таким образом, ключевые работники компании получают реальную возможность экономически разделять как успехи компании, так и ее неудачи.

Пример комплексного построения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения приведен в таблице 3.

В данном примере:

- Применена 16-разрядная тарифная сетка.
- Для каждой должности имеется разрядная вилка, которая дает возможность сотрудникам расти в пределах одной должности.
- В качестве базовой выбрана ставка шестого тарифного разряда.
- Базовый оклад равен произведению базовой тарифной ставки на разрядный коэффициент.
- Базовая зарплата равна сумме базового оклада, надбавки за стаж работы и общую эффективность работы.
- Переменная часть заработной платы рассчитывается в процентах от базовой зарплаты.
- Для разных категорий персонала определен различный процент переменной части.
- Коэффициент переменной части взят за 1,0, потому что предприятие выполнило план по объему полученной выручки.

• В таблице вычисляется размер переменной части, которая равна произведению базовой зарплаты на процент переменной части и на коэффициент переменной части.

• Общее денежное вознаграждение равно сумме базовой зарплаты и переменной части.

Бенефиты или социальная составляющая
компенсационного паета

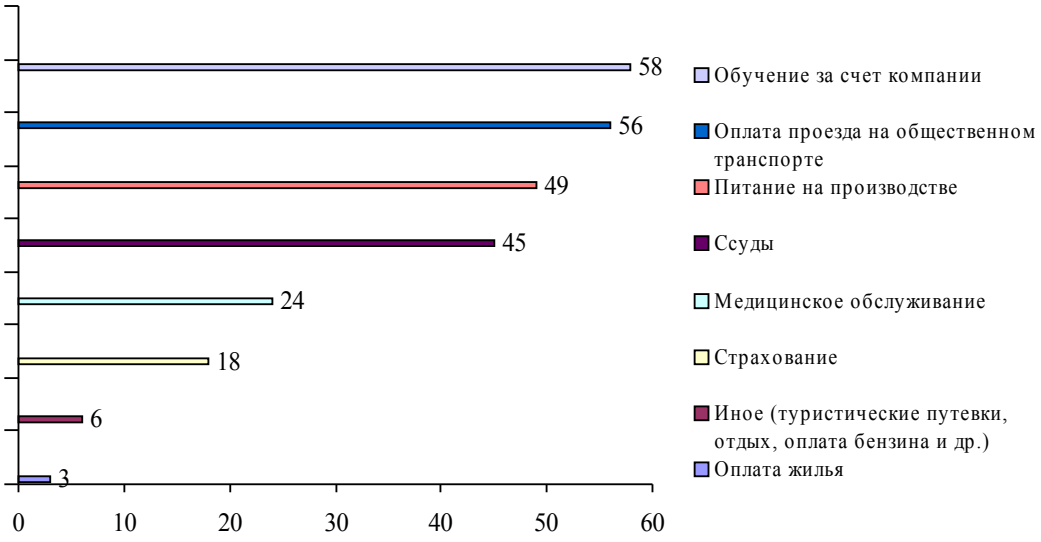
Помимо прямого денежного вознаграждения существуют различные формы косвенных материальных компенсаций работникам, которые называются социальными льготами, или социальным пакетом компании. Социальные льготы, представляя собой дополнительные блага, получаемые работниками от предприятия, повышают их благосостояние и качество трудовой жизни. Часть социальных льгот предоставляются в законодательном порядке и обязательны для всех предприятий (оплачиваемые основные и дополнительные отпуска, оплата временной нетрудоспособности, льготы молодым сотрудникам и женщинам и т.д.). Часть социального пакета предоставляется предприятиями на основе добровольно взятых на себя обязательств по отношению к работникам.

Какие же цели преследует работодатель, предоставляя помимо основного денежного вознаграждения еще и определенный набор социальных льгот и выплат? Цели эти достаточно разнообразны и зависят от стратегии компании: привлечение и закрепление высокопрофессионального персонала, косвенное и прямое стимулирование производительного труда, создание благоприятного общественного мнения о компании (PR-цели), увеличение реального благосостояния собственных работников.

Основная тенденция в развитии компенсационных пакетов организаций заключается в относительном увеличении социальных льгот и выплат в общей системе вознаграждения. Развитая социальная политика предприятия указывает на то, что в стратегических целях организации присутствует не только максимизация предпринимательской прибыли, но и социальное обеспечение сотрудника, развитие его личности. И, как показывает опыт, такие организации оказываются наиболее эффективными, рыночно успешными.

Состав наиболее популярных среди работодателей льгот и наиболее успешные формы поощрения персонала были получены в результате исследования, проведенного в Санкт-Петербурге (см. диагр. 1 и 2).

Диаграмма 1
Состав льгот, которые наиболее часто используются в российских компаниях



Используемые компаниями формы поощрения можно разделить на несколько групп. Первая: ценные подарки — в 64 компаниях, моральные поощрения (благодарности, почетные грамоты и т.п.) — в 58 компаниях, отгулы и дополнительные отпуска — в 40 компаниях. Вторая группа менее распространена: здесь и внесение имени сотрудника в анналы истории компании, и вывешивание портрета наиболее отличившихся на доску почета, и награждение памятными значками — в 11 компаниях. Третья группа выглядит несколько экзотично — 6 компаний в качестве поощрений берут у сотрудников в долг под проценты, 3 — *предлагают сотрудникам участие в прибыли, а 2 компании даже продают сотрудникам акции. Спектр форм поощрения широк, так как зависит только от фантазии управляющих. Широк и разброс мнений респондентов об эффективности их стимулирующего воздействия и затратности.*

Диаграмма 2

Дополнительные формы поощрения персонала

Таблица 4

Оценка респондентами составляющих социального пакета

(в % от числа ответивших)

Составляющая	**Оценка** эффективности*		**Оценка затратности***		Затруднились оценить
	эффек-тивно	неэффек-тивно	дорого	дешево	
Страхование	50	11	33	5	39
Ссуды	47	9	24	15	40
Обучение	41	7	22	5	50
Питание	37	8	18	14	53
Туристические путевки, отдых, оплата бензина и др.	37	12	25	0	50
Оплата проезда на общественном транспорте	36	11	12	20	52
Медицинское обслуживание	33	12	21	29	50
Оплата жилья	0	0	33	0	67

* *Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения поданному поводу.*

Если применить комплексную оценку по признаку «эффективно — дешево», то на первом месте, по оценкам респондентов, стоят медицинское обслуживание и выдача ссуд (см. табл. 4). На втором —оплата проезда. Далее, в порядке убывания, — страхование, питание, обучение и др. Обращает на себя

внимание и то, что оценка эффективности и затратности компенсационных пакетов вызвала затруднения у весьма значительной части респондентов (от 39 до 67% от числа использующих по различным их составляющим). По данным таблицы 5, эффективность мер морального поощрения, подкрепленных знаками внимания, очень высока. Отметим, что доля респондентов, затруднившихся с оценкой иных форм поощрения персонала гораздо ниже (от 17 до 33% практикующих ту или иную форму поощрения), чем попавших в это же положение при оценке компенсационного пакета (от 39 до 67%).

Таблица 5

Оценка респондентами некоторых форм поощрения персонала (в % от числа ответивших)

Составляющая	Оценка эффективности*		Оценка затратности*		Затруднились оценить
	эффек-тивно	неэффе ктивно	дорого	дешево	
Занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками...	91	9	27	0	0
Привлечение средств персонала под %%	67	17	0	33	17
Отгулы, дополнитель-ные отпуска	60	17	5	22	22
Моральные поощрения	60	14	14	34	24
Ценные подарки	56	11	16	19	30
Долевое участие персонала в прибыли	33	33	0	33	33
Продажа акций компании	0	0	0	0	100

** Сумма по строке каждого из факторов оценки (эффективность и затратность) может быть менее 100, так как часть респондентов не высказали своего суждения по данному поводу.*

Снова применив комплексную оценку по признаку «эффективно — дешево», получим следующий рейтинг. Самое сильное мотивирующее воздействие оказывают (в порядке убывания): привлечение средств персонала под %%, моральные поощрения, занесение в книгу истории организации или на доску почета, награждение туристическими путевками, памятными значками и т.п. Замыкают список отгулы, дополнительные отпуска и ценные подарки. Особого комментария требуют случаи долевого участия персонала в прибыли и продажи сотрудникам акций компании. Количество

компаний, реализующих подобные программы, невелико, и судя по распределению оценок, использование этих форм поощрения и мотивации только апробируется. Как следствие, у компаний нет однозначного мнения на этот счет. Можно прогнозировать успешность этих программ и их распространение, если они будут подкреплены реальным участием персонала в управлении или будут направлены на закрепление персонала в компании, реструктуризацию доходов персонала и т.п.

Создание локальных нормативных актов

Компенсационная система, разработанная на предприятии, должна быть оформлена в виде локальных нормативных актов. Это может быть единый внутрифирменный документ («Положение об оплате труда и премировании»), в котором определены условия и механизмы денежного вознаграждения сотрудников. Иногда создается целый ряд документов, в которых отдельно прописывается система заработной платы и премиальная система и отдельно — система социальных льгот. Экономическая сущность этих документов заключается в управлении ростом производительности труда работника, структурного подразделения и предприятия в целом. Структура и содержание Положения должны содержать цели и задачи документа, указание на категории персонала, на которые распространяется действие документа, описание системы и механизмов определения постоянной и переменной частей денежного вознаграждения, сроки действия Положения и условия его модификации.

При создании документа, определяющего премиальную систему, необходимо описать следующие элементы:

- Показатели премирования;
- Условия премирования;
- Шкала премирования;
- Круг премируемых;
- Источник премирования;
- Механизм и условия депремирования.

Внедрение компенсационного пакета

При внедрении новой системы оплаты труда или при ее трансформации прежде всего необходимо обеспечить доверие сотрудников к процессу изменения порядка денежного вознаграждения. Любое нововведение вызывает определенную настороженность, а изменения в существенных условиях труда, которым является система оплаты, могут восприниматься как направленные на усиление эксплуатации. Вера сотрудников в руководство фирмы и доверие к разрабатываемым мерам — основной вопрос внедрения компенсационного пакета.

Информирование и обучение менеджеров конкретной компенсационной системе, методам измерения результатов труда и разъяснение особенностей применения новых механизмов оплаты — все это должно быть в плане мероприятий по внедрению системы денежного вознаграждения. Можно сконструировать замечательную

систему оплаты, которая будет отлично работать на бумаге, но если в процессе передачи часть информации будет теряться или искажаться, то можно получить прямо противоположный результат. Поэтому разработке механизма информирования работников о новой системе оплаты иногда нужно уделять больше времени и сил, чем разработке самой системы компенсаций. Информирование сотрудников должно содержать, как минимум, три этапа. Первый этап —это письменное и устное информирование персонала. Второй — специальные обучающие программы, которые моделируют различные ситуации, связанные с новой системой компенсаций. И, наконец, третий этап — постоянная консультативная помощь и поддержка сотрудников. У них, естественно, будут возникать различные вопросы, и нужно определить круг лиц, которые имеют полномочия консультировать и разъяснять компенсационную политику фирмы.

Наконец, когда модернизируется компенсационная система, то нужно оценить возможности предприятия платить те деньги, которые полагаются по новой системе. Достаточно часто встречаются ситуации, когда количество комиссионных может достигать таких сумм, что руководству компании становится неловко выплачивать такие деньги сотрудникам, и оно пытается задним числом аннулировать какие-то пункты компенсационной системы.

Отдельная проблема — мониторинг эффективности новой системы компенсаций. Ряд выплат, бонусов или премий может быть рассчитан на достаточно отдаленную перспективу (премии по итогам года), а система вознаграждения должна сработать неоднократно, прежде чем работник начнет осознавать механизм ее действия и направлять свои трудовые усилия в запланированное русло. Кроме измерения и отслеживания объективных показателей производительности труда работников, необходимо периодически определять удовлетворенность сотрудников новыми условиями денежного вознаграждения, для чего можно применять методы анкетирования и опросов. Результаты мониторинга компенсационной системы должны приводить к модификации условий и механизмов денежного вознаграждения.

Заключение

Каждая организация разрабатывает и использует собственную систему вознаграждения работников, в которой отражаются управленческая идеология и стоящие перед организацией стратегические цели (см. Приложение 1, с. 294). В связи с этим трудно дать универсальные рекомендации по разработке компенсационной политики организации, однако, создавая систему вознаграждения, следует помнить, что идеальных систем не бывает, и не стоит затрачивать ресурсы на их изобретение. Следует также понимать, что и вновь создаваемая компенсационная система рано или поздно устаревает. Менеджер по персоналу должен быть готов к этому и не цепляться за систему, которая уже не отвечает стратегическим целям и ситуации на рынке. Наоборот, творческий подход и системное мышление специалиста в области человеческих

ресурсов поможет ему осознавать ограничения существующей системы компенсаций и постоянно ее совершенствовать.

Вопросы для самопроверки

1. Каковы основные цели разработки и применения системы денежного вознаграждения персонала?

2. Каковы основные принципы разработки компенсационного пакета?

3. Дайте определение основным элементам компенсационного пакета: базовая заработная плата, премиальные (стимулирующие) выплаты, социальные льготы.

4. Каковы основные этапы разработки (оптимизации) системы денежного вознаграждения в организации?

5. Каков смысл тарифной системы оплаты труда?

6. Когда следует применять комиссионную форму оплаты?

7. Должны ли социальные льготы и пособия устанавливаться работнику в зависимости от его личной результативности труда?

8. Какого рода мероприятия необходимо провести при внедрении новой системы компенсаций?

9. Обоснуйте необходимость периодического пересмотра и изменения компенсационной политики организации?

ЛИТЕРАТУРА

1. Жучков Ю.Г. Компенсационный пакет как модель инвестирования в персонал организации //Материалы практического семинара «Конкурентоспособные компенсационные пакеты», 1997.

2. Литягин А.А. Принципы моделирования компенсационной политики организации //Персонал. 1997. № 8(14)

3. Лютенс Ф. Организационное поведение. Пер. с англ. 7-го изд. —М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.

4. Мескон М.Х., Альберт М., Хеодури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. —М.: Дело, 1992. —701 с.

5. Одегов Ю.Г., Журавлев П.В. Управление персоналом: Учебник для вузов. —М.: Финстатинформ, 1997. 878 с.

6. Роджерс Ф.Дж. ИБМ. Взгляд изнутри: Человек-фирма-маркетинг. Пер. с англ. —М.: Прогресс, 1990. 280с.

7. Травин В.В., Дятлов В.В. Основы кадрового менеджмента. 2-е изд. —М.: Дело, 1997. 336 с.

8. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики. /Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. 480с.

9. Хлынов В. Формы и методы экономического стимулирования труда на предприятиях Японии // Проблемы теории и практики управления. 1998. № 2. http://www.ptpu.ru/issues/2_98/contents.htm.

10. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособ. —М.: ЗАО «Бизнес школа «Интел-синтез», 1997. 336 с.

11. Информационный сайт в сети Интернет: «Поддержка малого и среднего бизнеса в Санкт-Петербурге и Ленинградской области», http: //www.smesupport. leontief.ru/recruitment/main.htm.

Приложение1

Расчет постоянной и переменной частей заработной платы торговой компании

Отдел	Должность	Вилка	Разряд	Разрядный коэффициент	Базовый оклад	Надбавка за стаж	Надбавка за эффективность	Базовая зарплата	Процент переменной части	Коэффициент переменной части	Размер переменной части	Общее денежное вознаграждение
Администрация	Генеральный директор	15-16	15	7	14000	10%		15400	50%	1,0	7700,0	23100,0
	Коммерческий директор	15-16	15	7	14000	5%		14700	50%	1,0	7350,0	22050,0
	Финансовый директор	12-14	13	6	12000	15%		13800	50%	1,0	6900,0	20700,0
	Зам. директора по производству	12-14	12	5	10000	10%		11000	50%	1,0	5500,0	16500,0
	Зам. директора по персоналу	12-14	12	5	10000	10%		11000	50%	1,0	5500,0	16500,0
Канце-лярия	Офис-менеджер	6-8	7	1,3	2600	5%	10%	2990	15%	1,0	450,0	3440,0
	Помощник офис-менеджера	3-5	3	0,7	1400			1400	10%	1,0	140,0	1540,0
Бухгалтерия	Главный бухгалтер	10-12	10	2,6	5200		15%	5980	25%	1,0	1500,0	7480,0
	Зам. главного бухгалтера	9-11	9	2	4000		10%	4400	25%	1,0	1100,0	5500,0
	Бухгалтер	7-10	7	1,3	2600			2600	25%	1,0	650,0	3250,0
	Отдел закупок											
	Начальник отдела	10-12	10	3	6000			6000	30%	1,0	1800,0	7800,0
	Ведущий менеджер	8-9	9	2	4000			4000	30%	1,0	1200,0	5200,0
	Художник-модельер	8-10	9	2	4000			4000	30%	1,0	1200,0	5200,0

Отдел маркетинга и рекламы	Начальник отдела	10-12	10	3	6000			6000	33%	1,0	1980,0	7980,0
	Менеджер по маркетингу	8-10	8	1,6	3200			3200	25%	1,0	800,0	4000,0
	Менеджер по рекламе	8-10	10	3	6000			6000	25%	1,0	1500,0	7500,0
	Помощник менеджера	*3-5*	3	0,7	1400			1400	15%	1,0	210,0	1610,0

Приложение 2

Ключевые факторы оценки рабочих мест (должностей)

Фактор оценки	Содержание фактора	Описание уровней фактора	Балл уровня
Требуемая квалификация	Образование	*Среднее*	1
		Средне-специальное	2
		Неоконченное высшее	3
		Высшее	4
		Ученая степень	5
	Опыт работы	Без опыта	2
		До 1 года	4
		1-3 года	6
		3-5 лет	8
		Более 5 лет	10

Сложность работы	Умственные усилия	Монотонная работа, постоянное выполнение единичных функций	2
		Текущая работа, выполнение нескольких функций, не требующих особых умственных усилий	4
		Разнообразная работа с использованием элементов анализа, выбор путей решения поставленных задач	6
		Разнообразная работа, требующая детального анализа, логических рассуждений, выбора решений разных проблем	8
		Работа, связанная с творческим подходом к поиску и системному анализу информации, связанная с вычленением, постановкой и формулировкой проблем, разработкой путей решения этих проблем	10
	Физические усилия	«Сидячая» работа, требуются слабые физические усилия	1
		Работа, требующая незначительных физических усилий (вставания, наклоны, ходьба)	2
		Физические усилия выше среднего, требуются постоянное стояние, непрерывная работа с оборудованием, монотонная работа	3
		Работа, требующая значительных физических усилий, но периодически, в отдельные моменты работы	4
		Работа, требующая постоянного и сильного физического напряжения	5

Инициатив-ность и само-стоятельность		Следует определенным инструкциям: инструкции поступают от непосредственного начальника, присутствующего постоянно. Полномочия ограничены и постоянно проверяются	3
		Следует установленным процедурам: все должностные обязанности жестко определены, хотя должность и не находится под постоянным контролем. Нестандартные ситуации всегда разрешаются вышестоящим начальником	6
		Следует общим инструкциям: не все должностные обязанности жестко определены. Цели формулируются сверху, но планирование и организация работы производится работником самостоятельно, хотя процедуры выполнения определены. Обращение к вышестоящему начальнику носит эпизодический характер	9
		Следует общей политике: для данной должности формулируются только об-щие цели, разработка процедур и методов выполнения работы производится работником самостоятельно исходя из политики организации	12
		Создает и формулирует политику, процедуры и методы работы: носитель данной должности находится практически под самоконтролем, который осуществляется по результатам работы. Стандарты производительности и качества выполнения должностных обязанностей устанавливаются работником самостоятельно	15

Ответствен-ность	За работу других	Ответственен только за свою работу	1
		Некоторое руководство и контроль за некоторыми операциями других сотрудников	2
		Управляет многими сотрудниками или подразделением, координирует с другими руководителями	3
		Ответственен за координацию группы отделов	4
		Руководит самостоятельной бизнес-единицей (компания, предприятие, фирма)	5
	За контакты с клиентами и сторонними организациями	Практически не контактирует с клиентами, не имеет внешних контактов по службе	1
		Контакты с клиентами и внешними организациями эпизодические или под контролем	2
		Контакты на внешнем уровне, предполагающие взаимодействие с должностными лицами существенно более высокого ранга по вопросам, требующим пояснений, обсуждений или принятия решений.	3
		Внешние контакты, требующие высокой степени такта, способности взаимодействовать, рассудительности. Предполагается наличие постоянных внешних связей и возможно влияние на должностных лиц любого служебного положения	4
		Внешние контакты на самом высоком уровне, часто требующие трудных переговоров, видения стратегии и чувства времени	5

Ответ-ственность	Материальная ответственность за собственность компании	Ответственность за малоценное оборудование на рабочем месте	2
		Полная материальная ответственность за вверенное оборудование и материальные ценности на своем рабочем месте	4
		Отвечает за материальные ценности, оборудование и организационные рас-ходы в подразделении	6
		Отвечает за финансовые обороты, рациональное расходование средств в объеме бизнес-единицы (компания, предприятие, фирма)	8
		Несет всю полноту ответственности за финансы бизнес-единицы, правильное расходование средств в соответствии с действующим законодательством	10
	Ответственность за жизнь и здоровье других (сотруд-ников, клиентов)	Работа не связана с риском причинить ущерб здоровью или жизни других	1
		Имеется риск причинения вреда здоровью или жизни других	5

ЧАСТЬ 3. ОРГАНИЗАЦИЯ В ДИНАМИКЕ

Мы живем в изменчивом мире. При этом динамика изменений различна, зависит от географии, экономического благополучия, правовой сферы, общественных отношений, климата и еще массы других переменных, не зависящих или зависящих от людей. Организация также изменяется: растет или сокращается, движется к благополучию или идет вразнос, сгибается под гнетом чиновничьего произвола или расцветает под «зонтиком» внимания высших должностных лиц. Такая динамика уже не укладывается в рамки микрорассмотрения. Нам необходим переход к комплексным методам анализа и воздействия. Иногда в таких ситуациях могут помочь привлеченные специалисты — консультанты по управлению, советники, конфликтологи или психологи-консультанты, специалисты по психодиагностике. Все они специалисты более высокого уровня и не всегда «по карману» организации, если иметь в виду долгосрочный найм. Тем не менее, менеджер по работе с персоналом должен оперативно ориентироваться в такого рода проблемах и знать, что по силам решить ему самому, а где потребуется помощь извне, и от кого.

ГЛАВА 8. КОНФЛИКТНОЕ ИЗМЕНЕНИЕ

СИТУАЦИИ

Ключевые понятия главы: виды изменений; новшество; гомеостаз; психологические охранительные механизмы; сопротивление; стереотипы восприятия; организационная (корпоративная) культура; партиципативный менеджмент; «размораживание»; «замораживание»; проекция; стремление к

личному превосходсту; уровни оппонирования; позитивные функции конфликта; инцидент; конфликтология; диагностика конфликта; стили поведения в конфликтной ситуации; практика конфликторазрешения.

Понятие «изменение» подразумевает, что между двумя последовательными моментами времени имеются заметные различия в ситуации, человеке, рабочей группе, организации или взаимоотношениях. Также под изменением можно понимать процесс смены одного состояния другим. Изменения в организации могут касаться любого аспекта или фактора. К ним относятся:

1. *Основная структура.* Меняется характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования организации, характер международных операций, организуются слияния, разделения, совместные предприятия или проекты.

2. *Задачи деятельности.* Меняется ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики.

3. *Применяемая технология.* Меняется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы.

4. *Управленческие процессы и структуры.* Меняется внутреннее содержание организации, трудовых процессов, процессов принятия решений, информационных систем.

5. *Организационная культура.* Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства.

6. *Человеческий фактор.* Меняются руководство и подчинение, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность в работе.

7. *Эффективность работы организации.* Меняются финансовые, экономические, социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Часто в общественном сознании смешиваются понятия «изменение» и «инновация». При этом внедрение любого изменения сразу причисляется к разряду новшеств. Это не так. Например, возвращение к прежней форме управления не несет в себе элементов новизны. Не каждая инновация требует серьезных изменений. Иногда достаточно переналадить оборудование, и оно готово к выпуску новой продукции. Тем не менее современный стиль управления предполагает внедрение новшеств и изменения как основных рычагов для занятия более конкурентоспособной позиции. Именно своевременное внедрение инноваций позволило таким компаниям, как Hewlett Packard и Dell Computers, занять ведущие позиции на своих рынках (Lees F.A., 1999). Однако, чем значительнее предстоящие организации изменения, тем сильнее заявляют о себе психологические охранительные механизмы многих ее сотрудников. Эти механизмы запускают процесс, противоположный изменению, — *сопротивление.*

Стереотипы в восприятии новшества

Одним из видов психологических охранительных механизмов являются стереотипы. В сознании и поведении руководителей и сотрудников сложился целый набор стереотипов, препятствующих адекватному восприятию новшеств. Формы этих стереотипов таковы, что могут обеспечить их носителям неуязвимость со стороны общественного мнения. Стереотипы восприятия включают несколько вариаций на тему: «Да, но...». Эти вариации были проанализированы А.И. Пригожиным (1989). Перечислим некоторые из них.

«*Это у нас уже есть*». Приводится пример, в некоторых чертах схожий с предлагаемым новшеством. Предлагающей стороне приходится доказывать значимость различий между своим объектом и имеющимся в организации.

«*Это у нас не получится*». При этом приводится целый список факторов, которые не позволяют даже надеяться на успешное внедрение новшества.

«*Это не решает наших главных проблем».* Поскольку на главные проблемы может быть несколько точек зрения, то и новшество может быть оценено как неадекватное проблемам организации.

«*Это требует доработки*». Предложение оценивается как «сырое» и отклоняется.

«*Здесь не все равноценно*». Один из очень древних и проверенных способов полемики, при котором от новшества отделяют некоторые существенные моменты, без которых оно теряет всякий смысл.

«*Есть и другие предложения*». Предлагающая сторона ставится в заведомо невыгодные условия конкуренции с другими инициаторами новшеств и вынуждена пойти на выяснение отношений с ними.

Причины сопротивления изменениям

Чтобы понять причины, по которым люди с определенными трудностями принимают изменения, следует обратиться к понятию гомеостаза. *В биологии под гомеостазом понимается «относительное динамическое постоянство состава и свойств внутренней среды и устойчивость основных физиологических функций организма».* В настоящее время это понятие находит широкое применение далеко за пределами биологии —в психологии, генетике, кибернетике, социологии. Человек привыкает к определенному сочетанию внешних и внутренних условий даже в том случае, если они не совсем комфортны. Какие-либо грядущие изменения, не очень ему знакомые, естественным образом приводят к их первоначальному отторжению, так как содержат в себе потенциальную угрозу гомеостазу.

Принципиальное решение данной проблемы может быть достигнуто посредством превращения самих изменений в необходимый компонент гомеостаза. Так, например, в течение XX в. сама по себе жизнь большинства людей стала намного более динамичной. И это ослабило сопротивление, поскольку становилось частью современного гомеостаза. Но если человек на длительное

время попадает в более статичные условия, они могут восприниматься им как определенное нарушение привычного равновесия и тоже отторгаться. Таким образом, можно сделать вывод, что представление об изменении и равновесии относительно и оно базируется на привычном для человека темпе изменений.

Сама проблема принятия изменений является данью нашему времени, для которого характерен нарастающий темп изменений. Вполне логичной может быть и обратная проблема — психологического принятия однообразных условий. Она может стать достаточно острой для такого исторического этапа, где привычно высокий темп изменений внезапно замедлился или остановился по тем или иным причинам.

Сказанное выше позволяет выделить два *аспекта управления изменениями —тактический и стратегический*. С тактической точки зрения управлять изменениями означает: провести их в адекватные сроки, достигнуть поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить адаптацию сотрудников к ним. Со стратегической точки зрения управлять изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали и привычными, и ожидаемыми для всего персонала организации, а временное отсутствие новшеств вызывало бы у сотрудников тревогу. Только обеспечение стратегического управления изменениями может привести к значительному повышению конкурентоспособности компании. Если проинтегрировать многочисленные технологии управления, нашедшие широкое применение за рубежом —кружки качества, ротацию кадров, перепроектирование работ, партиципативный менеджмент, адаптивные и научающиеся организации, — их результатом окажется повышение уровня адаптации персонала к смене технологий и приоритетов в функционировании организации.

Однако даже самой изменчивой функциональной структуре, удачно реагирующей на изменения рынка, присущи недостатки. Самый существенный из них —вынужденный временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на изменения внешние. Даже месяц-другой отставания нередко ведет к потере компанией уже занятого места на рынке. Такая проблема получила название *проблемы реактивности.* Иначе говоря, если только реагировать на изменения, принципиального успеха не добьешься. Есть два варианта решения данной проблемы. Первый —опережать изменения во внешней среде. Второй — самим инициировать необходимые изменения на рынке. Так ведут себя живые системы. Так можно достигнуть принципиального успеха и в конкурентной среде. Поэтому совсем не случайны интерес теоретиков менеджмента к достижениям биологических и гуманитарных наук и все более распространяющиеся в менеджменте органические модели.

Не менее важной причиной сопротивления изменениям является организационная (корпоративная) культура, понимаемая как совокупность образцов поведения и взаимодействия, характерная для конкретной общности людей. Принято считать, что культура в целом и организационная культура в частности выполняет важнейшую охра-

нительную функцию, сохраняет и транслирует стандартные образцы рационального поведения и взаимодействия. Но в то же время культура препятствует введению изменений. В менеджменте последних десятилетий проблематика организационной культуры привлекла пристальное внимание многих исследователей. Одна из причин этого, с нашей точки зрения, заключается в том, что влияние организационной культуры стало чрезвычайно ощутимым именно в контексте повышенной динамичности условий существования организаций. Пока условия были более или менее стабильными или не изменялись заметно, культура находилась в «тени» и не привлекала внимания прикладных исследований менеджмента. Но с нарастанием изменений организационная культура начала отчетливо проявляться, и многие практики управления и исследователи стали понимать, что не изучив ее развитие и преобразование, не удастся что-либо существенно изменить в функционировании организации.

Одним из основных методов снижения уровня и распространенности сопротивления изменениям со стороны сотрудников организации считается привлечение их к процессу изменений на самом раннем этапе, предваряющем изменения —при подготовке и принятии решений о них. Это достаточно распространенная процедура, известная еще со времен второй мировой войны, когда К. Левину с помощью дискуссии, транслируемой по радио, удалось коренным образом изменить отношение населения США к ухудшению ассортимента продуктов на рынке. С того времени вовлечение сотрудников в процесс изменений стало одной из базовых процедур так называемого *партиципативного менеджмента.*

Этапы введения изменений

Одной из самых популярных моделей введения изменений в организации стала модель, включающая три стадии (см. Burke, 1982). Организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима «раскачка» прежде слаженного механизма. При этом не исключено, что возможна некоторая ее несбалансированность по многим причинам, от индивидуальных до социальных и технологических. Но эта несбалансированность вполне преодолима, что неоднократно подтверждалось на практике, если следовать трехстадийной модели изменений.

Первая стадия — *«размораживание».* Основной задачей этой стадии является осознание всеми сотрудниками организации необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идет усиленный обмен информацией. В целом функционирование осуществляется по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.

Вторая стадия —*изменение.* На стадии изменения, собственно, и осуществляется введение новшества, изменяются правила игры, устанавливается новое оборудование, внедряются новые способы

взаимодействия и взаимоподчинения. Конечно, не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники уже на предыдущей стадии осознали те сложности, с которыми им предстоит столкнуться, и спокойно воспринимают сбои в работе.

На третьей стадии, получившей название *«замораживание»,* устраняются сбои и корректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, «шлифуются» процедуры взаимодействия и работы по-новому. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменений приобретает дополнительные конкурентные преимущества. На этом реформа заканчивается. Наступает стадия стабильного функционирования вплоть до следующего изменения.

Изменения и лидерство

Обязательность привлечения сотрудников к процессу изменений ни в коей мере не отрицает проявления лидерства. Более того, изменения не могут привести к позитивным сдвигам, если они не направляются из единого центра. Нагрузка на управление при этом возрастает, поскольку организация вынуждена функционировать в экстремальном режиме.

В западном менеджменте после первых успехов подхода, основанного на делегировании ответственности за принятие решений и ассоциируемого прежде всего с таким направлением, как Organization Development (OD), начали возникать неудачи. Это позволило определить границы применимости OD-подхода. Так, например, Линда Нэйдер (см. Buchanan & Yuczinski,1985)В процессе исследования пришла к выводу, что повышение меры участия рядовых сотрудников фирмы в принятии решений само по себе не ведет к росту производительности труда.

Коллегиальные формы принятия решений не эффективны при ограничении времени. Для примера можно вспомнить бесконечные словопрения в Госдуме РФ, а тем более в прежнем Верховном Совете РФ. Но такое ограничение сплошь и рядом составляет одно из повседневных условий деятельности руководителя. Кроме того, инновации, как уже отмечалось, тормозятся в организациях с сильной организационной культурой.

Еще одно соображение касается распространенного теперь среди менеджеров взгляда, что каждая новая школа управления не снижает действенности предыдущей, а лишь концептуально оформляется, что уже давно используется в практике управления.

Одна из концепций эффективной реализации лидерства Врума, Яго и Еттона предполагает разнообразие его процедур и выбор наиболее адекватной процедуры в зависимости от нескольких факторов. Ее авторы обоснованно считают, что руководитель должен располагать как демократическими, так и авторитарными процедурами управления и выбрать ту из них, которая больше соответствует ситуации. Критериальными считаются такие факторы, как уровень компетентности подчиненных, доступность релевантной

информации, отношения между подчиненными, требуемый уровень поддержки решения подчиненными.

Перечисленные факторы влияют на выбор процедуры по-разному. Чем выше уровень необходимой руководителю поддержки, тем больше следует отказываться от единоличных, авторитарных процедур управления. Но чем доступнее руководителю релевантная информация, тем с большей уверенностью он может принимать единоличные решения, то есть осуществлять управление авторитарно.

Еще одно противоречие состоит в том, что руководителю необходимо принимать компетентное решение в короткие сроки и оно должно поддерживаться подчиненными. Если работать над решением всем вместе, поддержка будет более полная, но на это может уйти слишком много времени. Если принимать решение самостоятельно, оно появится быстро, но не всегда будет опираться на поддержку. В некотором смысле длительные обсуждения, в которых задействованы многие сотрудники, могут считаться показателем некомпетентности самого руководителя. Компетентный руководитель не нуждается в многочисленных совещаниях.

Перечисленные аргументы приводят к выводу, что соотношение коллегиальности и лидерства должно быть разным на тех или иных этапах введения изменения. Напомним простейшую последовательность этапов введения изменения:

А. Информационная подготовка.

Б. Принятие решения об изменении.

В. Исполнение.

Г. Контроль.

Этапы *А* и *Б* обычно соотносят с «размораживанием», этап *В* — с изменением, а этап *Г* — с «замораживанием». Чаще всего два первых этапа реализуются в смешанном виде. Особенно это характерно для коллегиальных решений, когда в процессе взаимодействия участники пытаются выработать приемлемую для всех стратегию и тактику. Как правило, такая процедура неоправданно затягивается.

Оперативность принимаемых решений может быть повышена, если вынести этап *А* (информационная подготовка) за границы совещательных процедур. Фактически речь идет о делегировании части функций соответствующему сотруднику и даже о параллельном процессе информационной подготовки. На этом этапе может быть активизировано участие в указанном процессе сотрудников, имеющих отношение к анализируемым процессам. При этом достигаются те же эффекты, что и при коллегиальном принятии решения: повышаются уровень привлечения и заинтересованность персонала. Выбор варианта изменения (этап *Б*) должен оставаться за лидером, так как ответственность за неудачу он принимает на себя.

Пример 1. Фирма «ИМ» в ситуации выбора

В фирме «ИМ», специализирующейся на разработке и продаже компьютеров и компьютерных технологий, возникла комплексная проблемная ситуация, требующая изменения приоритетов развития. Ее суть двойственна. Во-первых, исторически фирма занималась

одновременно несколькими технологиями и работала на разных сегментах рынка. Во-вторых, структура управления фирмой оставалась неизменной несколько лет, и руководство почувствовало необходимость реформ в нескольких подразделениях. Психологическая проблема руководителей заключалась в том, что они понимали необходимость участия в реформах ведущих сотрудников, и в то же время руководству не хотелось терять контроль над ситуацией. «ИМ» потребовалась такая процедура принятия решения, при которой и участие менеджеров было бы налицо, и окончательное слово оставалось бы за двумя топ-менеджерами. Для реализации такой задачи они пригласили консультантов по управлению.

Работа консультантов после заключения временного контракта началась с проведения интервью с 8-ю ведущими менеджерами фирмы. В процессе интервью менеджеры заполняли специальные формы, в которых оценивали направления деятельности подразделений фирмы по нескольким параметрам: престижность направления; удовлетворение запросов клиентов; перспективность направления; имеющаяся потребность в новых классных специалистах; усилия, которые потребуются на реформирование направления. Оценка проводилась по десятибалльной шкале. Затем все оценки по параметру суммировались. Результаты суммирования оценок приведены в таблице 1. Шесть оцениваемых параметров были сгруппированы в две группы комплексных показателей, которые условно названы (S1) «Общая перспективность» и (S2) «Затраты усилий».

Результаты опроса сотрудников

В результате опроса, проведенного среди ведущих менеджеров фирмы «ИМ» и касающегося основных проблем ее функционирования и дальнейшего развития, выявлено следующее.

1. Наиболее перспективными направлениями деятельности «ИМ», которые могли бы сформировать более эффективное продвижение фирмы на рынке компьютерной техники, являются:

- банковские технологии;
- продажи компьютеров SUN;
- редакционно-издательские системы;
- продажи компьютеров Macintosh;
- развитие учебного центра и сервисной службы.

2. Тем не менее, успешное развитие этих направлений сдерживается из-за недостаточного количества требуемых высококвалифицированных специалистов. Более всего они необходимы: финансовой службе, отделу рекламы, отделу продаж периферийного оборудования, отделу банковских технологий, отделу мониторинга.

3. Опрошенные менеджеры сообщили о неудовлетворенности нынешним состоянием дел в «ИМ». Подчеркивалось, что нынешняя система управления фирмой и подразделениями во многом устарела и не отвечает современным условиям. Указывалось, что следует реорганизовать многие подразделения. Усилия по реорганизации

наибольшими должны быть в таких подразделениях, как финансовая служба, мониторинг, реклама, банковские технологии. В то же время склад и учебный центр вполне отвечают современным требованиям.

4. Итоговый показатель перспективности изменений (P) равен частному от деления S1 на S2. Размер Pi выражает прогноз эффективности изменений в i-том подразделении.

Сравнительный анализ ответов позволил выявить четыре различающиеся группы подразделений «ИМ»:

К первой группе могут быть отнесены подразделения наиболее перспективные и нуждающиеся в максимальных усилиях для улучшения их работы: это финансовая служба, отдел банковских технологий, продажи компьютеров Macintosh.

Ко второй группе — подразделения с разной степенью перспективности, но в общем не нуждающиеся в значительных преобразованиях: отделы рекламы, персональных компьютеров, периферии и типография.

К третьей группе относятся подразделения, нуждающиеся в реорганизации, однако уровень их перспективности позволяет не спешить с их реорганизацией: отделы мониторинга, хозяйственных служб, склад.

Таблица 1

Оценка перспективности и сложности преобразования ряда направлений деятельности фирмы

Параметры ***Направления***	Престиж	Удовлет-во-рение клиен-тов	Перспек-тивность	Сумма баллов (S1)	Потреб-ность в специа-листах	Усилия на реорга-низацию	Сумма баллов (S2)	Итоговый показатель перспек-тивности P = (S1/S2)
Редакционно-издательские системы	56	40	43	139	24	14	38	3,7
PC	25	32	30	87	32	39	71	1,2
Периферия	30	40	28	98	40	28	68	1,4
Компьютеры Macintosh	46	41	41	128	33	31	64	2,0
Банковские технологии	56	36	60	152	39	42	81	1,9
Компьютеры SUN	46	39	58	143	28	27	55	2,6
Сервис	52	50	39	141	29	34	63	2,2
Учебный центр	44	44	34	122	13	6	19	6,4
Типография	29	28	33	90	32	31	63	1,4
Склад	30	21	31	82	6	8	14	5,8
Финансовая служба	20	25	60	105	48	59	10 7	0,9
Хозяйственная служба	30	10	19	59	5	10	15	3,9

Реклама	34	18	21	73	41	45	86	0,8
Мониторинг	12	24	9	45	35	46	81	0,6

В четвертую группу попали отделы, в которых при минимальных усилиях могут быть достигнуты наиболее перспективные результаты: отделы продаж редакционно-издательских систем, компьютеров SUN и учебный центр.

Основные решения руководством фирмы были приняты в отношении отделов, вошедших в четвертую группу. Результаты опроса ведущих менеджеров в дальнейшем стали предметом обсуждения, проведенного консультантами в основных подразделениях фирмы. Сотрудники фирмы широко обсуждали мнения менеджеров, уточняли и дополняли их. Оказалось, что мнения менеджеров во многом отражают основные настроения сотрудников. Все это существенно облегчило руководству фирмы принятие окончательных решений. Была принята программа реорганизации, которая в дальнейшем привела к упрочению позиций фирмы «ИМ» на рынке.

Таким образом, процесс психологического принятия сотрудниками изменений в ограниченные сроки может быть облегчен путем выделения нескольких этапов его введения и привлечения сотрудников на начальном этапе к подготовке решения об изменениях.

Изменение и конфликт

Взаимодействие между изменениями и конфликтом носит двусторонний характер. Иначе говоря, наблюдается двусторонняя причинность. Как попытки ввести новшество ведут к повышению уровня конфликтное™, так и сам конфликт может означать, что настало время для изменений.

Пример 2. Внедрение нового метода оценки квалификации ***и труда сотрудников***

В ведущем отделе рекламно-издательской фирмы работает 11 человек: 10 дизайнеров и менеджер. Содержание работы дизайнера состоит из двух основных технологий и множества дополнительных. Основные технологии —это изготовление макетов печатной рекламы по заказу клиентов или рекламных агентов и приемка компьютерных макетов, изготовленных другими рекламными агентствами. Традиционно все дизайнеры получают примерно одинаковый оклад, который может быть уменьшен по решению менеджера в случае брака или административного нарушения. Из-за того что нарушений в целом мало, оклад сотрудников отдела примерно одинаков.

Уравниловка в оплате труда привела к тому, что часть дизайнеров перегружена заданиями, другая же часть работает «спустя рукава», отдавая предпочтение дополнительным и внеплановым заданиям. На личном уровне происходит довольно частое выяснение отношений, в процессе которого дизайнеры пытаются подсчитать, кто сколько сделал за неделю. Но из-за отсутствия единой меры оценки трудозатрат на каждую технологию,

положительного результата такие споры не дают. Дизайнеры, работающие с высокой нагрузкой, начали жаловаться руководству. Другие также не остались в долгу. Страсти накалились. Ситуация осложняется тем, что изготовление рекламы —процесс творческий и удачное решение не может придти в голову за нормированное время, а тем более в психологически напряженной обстановке. По крайней мере так утверждали те дизайнеры, которые не склонны к «трудовым подвигам». Частые споры привели к заметному напряжению в отношениях между сотрудниками, что начало тревожить руководство фирмы.

В сложившейся ситуации было принято решение об изменении принципов оплаты труда дизайнеров. Суть новшества должна была состоять в отказе от уравниловки в оплате их труда и переходе к большей дифференциации оплаты на основе аттестации персонала. Для этого необходимо было выработать критерии оценки труда дизайнеров для их аттестации.

При оценке того, кто достоин более высокой, а кто — менее высокой оплаты труда, обычно возникает ряд методических проблем по нескольким причинам:

а) сложность и разнообразие оцениваемой деятельности;

б) несовпадение личностных и профессиональных качеств сотрудников;

в) субъективизм руководства при оценке подчиненных;

г) неверно спроектированная система мотивирования персонала;

д) круговая порука и сопротивление изменениям со стороны оцениваемых сотрудников.

Особенно это характерно для творческих профессий, по которым трудно установить единый регламент выполнения и норму выработки. Здесь особую роль начинают играть экспертные оценки профессионально важных качеств сотрудников. Но экспертные оценки необходимо получить от самих сотрудников. Следовательно, желательно добиться того, чтобы предстоящее новшество приняли большинство из них.

Наиболее реалистичной является процедура оценки, основанная на сравнении нескольких независимых источников:

- измерения выработки сотрудников;
- тестирования по одной или нескольким методикам;
- перекрестного оценивания сотрудниками друг друга;
- их оценки менеджером;
- оценки работы сотрудников клиентами организации.

Для сведения пяти групп полученных оценок в одну имеет смысл перевести полученные числовые значения в ранги, что позволит воссоздать общую картину деловых успехов сотрудников.

Для начала совместно с менеджером отдела и ведущим дизайнером в индивидуальных интервью были выработаны критерии оценки сотрудников:

- профессионализм;
- трудолюбие (исполнительность);
- стремление к самообразованию;

- сервис (качество обслуживания клиентов);
- лояльность фирме.

По каждому из этих критериев менеджер отдела и ведущий дизайнер письменно проставили свои оценки коллегам по пятибалльной шкале. Кроме того, консультант попросил самих сотрудников отдела оценить профессионализм коллег. Не все согласились дать такую оценку. Тогда пришлось пойти на хитрость. Была выбрана самая сложная операция, и сотрудников просили назвать тех из их коллег, с кем они стали бы выполнять такую операцию. В результате получилось нечто похожее на социограмму по критерию профессионализма.

Затем был проведен опрос клиентов фирмы. Клиенты выбирались случайно. Консультант рассказывал о целях опроса, делая акцент на совершенствовании обслуживания клиентов. Среди прочих вопросов клиентов просили назвать несколько сотрудников отдела, с которыми они предпочитают иметь дело, и тех, к кому они обращаться не будут. Несмотря на известные сложности, связанные с зависимостью клиентов от сотрудников фирмы, удалось воссоздать непротиворечивую иерархию сотрудников по критерию «качество обслуживания клиентов».

Третьим источником оценок был выбран опросник OPQ, позволяющий измерять деловые качества сотрудника. Все сотрудники были протестированы, результаты были преобразованы в шкалу порядка. Все полученные результаты были сведены в единую таблицу, которая приводится ниже (см. табл. 2).

Таблица 2

Результаты оценивания профессиональных качеств сотрудников

Параметры / Сотрудники	Оценки клиентов	Оценки коллег	Профессионализм	Трудолюбие	Лояльность	Самообразование	Уровень сервиса	Итог оценок	Тест
Ш	+3	0	4	5	5	5	4	26	5
М	+2	0	5	4	4	4	4	23	1
Л	0	+1	5	4	4	4	4	22	4
К	+1	+1	4	4	4	4	4	22	2
С	+0,5	0	4	4	4	5	4	21,5	3
Ш1	–1	0	4	4	5	4	5	20	6
К1	+1	+1	4	3	3	4	4	20	9
Р	+0,5	0	5	3	3	4	4	19,5	7
М1	0	–1	4	3	4	3	4	17	6
У	0	–2	3	3	3	2	3	12	8

** 0ценкам не приписывались коэффициенты значимости, т.е. все они считались рядоположными.*

Для большей наглядности полученных результатов руководству фирмы и сотрудникам отдела был продемонстрирован график, по осям которого располагались результаты выполнения теста и

суммарные оценки сотрудников, данные экспертами: руководством, коллегами и клиентами (см. рис. 1).

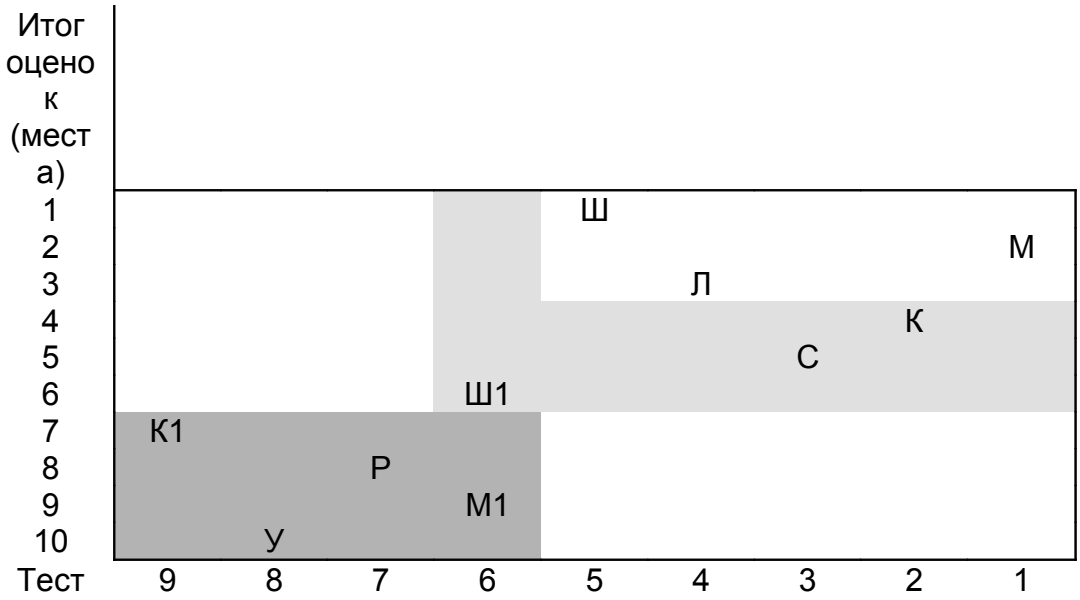


Рис. 1. Связь экспертных оценок и результатов тестирования.

В правом верхнем углу графика сотрудники, аттестованные на звание «ведущий специалист». В левом нижнем углу сотрудники, поучившие оценку «условно аттестованный».

Даже при общем анализе полученного графика отчетливо видны различия между группой наиболее и наименее успешных сотрудников. Если бы перед руководством стояла задача определить кандидатов на понижение или увольнение, оно смогло бы, используя характер графических данных, легко доказать низкую результативность деятельности 3–4 сотрудников.

Все оценки обследования были положены в основу определения базового оклада. Сотрудники, занявшие более высокие места, были аттестованы на звание «ведущий специалист» и получили более высокий оклад. Кроме того, измерялась реальная производительность труда сотрудников, на базе которой была построена единая недельная норма выработки для дизайнера. Это сняло споры по поводу того, кто сколько сделал. (Подробнее о методике см. Моргунов, 2000.)

Таким образом, своевременная обратная связь с результатами исследования и доходчивое представление его итогов делают планируемые изменения более понятными и убедительными для сотрудников, А коллегиальность информационной подготовки решений в сочетании с их методической корректностью снимает необходимость силовых действий при введении новшества.

Определение конфликта

Организация может быть отнесена к сложным вероятностным системам, т.е. имеет ряд подсистем, между которыми могут возникать

противоречия. Они —неизбежный атрибут такого рода систем. Если противоречие получает развитие, говорят о возникновении конфликта.

Сразу надо отметить, что бесконфликтных организаций не существует. Более того, чем активнее и динамичнее организация, тем чаще в ее деятельности возникают основания для больших и малых конфликтов. Поэтому понимать истоки конфликта и уметь управлять его течением и разрешением — неотъемлемая составляющая профессионализма руководителя.

Наука о конфликтах —конфликтология —возникла в границах социологии и связана прежде всего с работами Т. Парсонаса, Г. Зиммеля и Л. Козера. В настоящее время происходит интенсивная дифференциация ее направлений, выделяются: юридическая, педагогическая, политическая, экологическая конфликтологии, социология и психология конфликта. Основное в фундаментальной конфликтологии — прояснение конфликта, его механизмов, закономерностей развития, а не активное участие в нем. Конфликтолог-исследователь должен освободиться от чувственного восприятия конфликта настолько, насколько это возможно.

Принято различать два основных подхода к конфликту. В рамках первого подхода конфликт определяется как столкновение интересов, противоречие, борьба и противодействие. Истоки этого подхода предложены социологической школой Т. Парсонса, одним из лейтмотивов которой является гармонизация организационных структур. С позиции второго подхода (Зиммель, Козер) конфликт рассматривается как процесс развития взаимодействия. Представители первого подхода рекомендуют гасить конфликты, представители второго считают, что блокада конфликта хуже конфликта, а сам конфликт обладает рядом неоценимых преимуществ с точки зрения развития организации.

Для большей наглядности картины введем три определения конфликта.

Когнитивное определение, опирающееся на интеллектуальную составляющую конфликта. *Конфликт — это столкновение различных типов мышления, каждый из которых претендует на репрезентативность.*

Интерактивное определение, акцентирующее внимание на специфике взаимодействия на разных стадиях конфликта. *Конфликт есть процесс развития взаимодействия субъектов от конфронтации к коммуникации.*

Рефлексивное определение, основанное на анализе всех компонентов конфликтной ситуации. *Конфликт —это та ситуация, в которой есть возможность для углубленного исследования объекта (среды),* затем может быть переход к исследованию собственных форм мышления и выяснению того, почему мнения о фактах и проблемах действительно различаются.

Перечисленные определения фокусируют внимание на разных аспектах ситуации конфликта. В совокупности давая более полное представление о конфликте и путях его разрешения, они выделяют в конфликте внешнюю и внутреннюю составляющую. Первая связана с

различиями в позициях, занимаемых сторонами по отношению к объекту конфликта. Вторая касается различий в особенностях мышления конфликтующих сторон. Приведенные определения в основном имеют оптимистичную направленность, призывая стороны к развитию их взаимодействия и сотрудничества по исследованию компонентов конфликта. В жизни, к сожалению, чаще нет места ни для сотрудничества сторон, ни для позитивного разрешения конфликта.

Позитивные функции конфликта

Л. Козер систематизировал функции конфликта, оцененные еще в первой половине XX в. Г. Зиммелем как позитивные:

1. *Группообразование, установление и поддержание нормативных и физических границ групп.*

Широко известно утверждение, что дружить легче против кого-то. Несомненно, внешний враг может помочь усилению консолидации между членами группы. И этот механизм неоднократно использовался в истории политики.

2. *Установление и поддержание относительно стабильной структуры внутригрупповых и межгрупповых отношений, интеграция и идентификация, социализация и адаптация как индивидов, так и групп.*

Позитивным выходом из конфликта может стать более отчетливый свод правил межгруппового взаимодействия, демаркация границ между группами или подразделениями, сферами их компетенции и ответственности.

3. *Получение информации об окружающей социальной среде.*

Конфликт может использоваться как инструмент для более глубокого понимания ситуации. В аналогичной функции применяется так называемая «разведка боем».

4. *Создание и поддержание баланса сил и, в частности, власти, социальный контроль.*

Конфликт может привести к перераспределению власти, законодательной констатации новых реалий, нового баланса сил, более адекватно отвечающего сложившейся ситуации.

5. *Нормотворчество.*

При позитивном разрешении конфликта фиксируются новые правила взаимоотношений между субъектами конфликта и между третьими силами, чьи интересы также фигурировали в его ходе.

6. *Создание новых социальных институтов.*

Конфликт является одним из «родоначальников» новых организаций и направлений деятельности. Большое число организаций возникло в процессе и в результате отделения групп сотрудников от материнской организации. Именно конфликт позволил им сплотиться и осознать отличия своих интересов от интересов их прежних сослуживцев и руководителей.

7. *Интенсификация рефлексии.*

В процессе конфликта активизируются личностные и интеллектуальные силы оппонентов. Они могут привести к новым неординарным решениями. Некоторые решения, для кристаллизации

которых в обычных условиях потребовались бы годы, достигают своей зрелости за гораздо более короткие интервалы времени.

8. *Качественные преобразования.*

В результате разрешения конфликта могут возникать новые структуры, не имевшие предшественников в доконфликтной ситуации. Это касается как социальных и организационных систем, так и технических решений. То же можно сказать о многих образцах социальной и материальной жизни.

Классификации конфликтов

Попытки классифицировать конфликты очень важны. Они необходимы так же, как классификация болезней или растений. Классификация позволяла бы ориентироваться в очень широком аспекте явлений жизнедеятельности людей, охватывающем войны и депрессию, судебные тяжбы и спортивные соревнования, дуэли и торговые переговоры. В настоящее время имеется несколько популярных однокритериальных и двукритериальных классификаций конфликтов.

Примеры однокритериальных классификаций

По критерию масштаба принято различать конфликты: внутриличностные; личностно-ролевые; межличностные; внутригрупповые; межгрупповые; социальные; классовые; межнациональные.

По критерию степени институциональности: абсолютные и институционализированные. Если рассмотреть названные типы конфликтов как полюса одной шкалы, то на одном из них окажутся полностью принимаемые обществом и институционированные им виды конфликтов (спорт, соревнование), на другом — абсолютный конфликт, завершающийся лишь с устранением одного из оппонентов (война, дуэль).

По критерию уровня антагонизма: антигонистические и не антагонистические. Антагонистический конфликт бескомпромиссен, развивается по принципу «все или ничего». Его разрешение возможно лишь при отказе всех оппонентов, кроме одного, от своих целей. Неантагонистический конфликт предполагает возможность поиска сознательного компромисса между конфликтными целями, а следовательно, и компромисса между группами, пытающимися достигнуть этих целей.

Р. Кан и Д. Вольф предложили классификацию, в которой в качестве критерия используется *понятие социально-психологической роли.* Они выделили конфликты:

1. Межиндивидуальные.
2. Внутрииндивидуальные — междуличностными чертами и функциональной ролью.
3. Межролевые —между разными функциональными ролями.
4. Ценностно-ролевые —между ценностями и ролью.
5. Ролеподавляющие —роль подавляет личность.
6. Ролезаполняющие —личность подавляет роль.

Двукритериальная классификация

По критериям осознания цепи конфликта и его объективности: целенаправленный объективный; нецеленаправленный объективный; целенаправленный субъективный; нецеленаправленный субъективный.

Пока не создано единой классификации конфликтов, которая включала бы всю эту область явлений.

Причины конфликтов и их компоненты

Первая группа причин конфликтов в организации проистекает из нарушения принципов строительства организации, разработанных классической теорией организаций: принципов департаментализации, разделения власти, диапазона контроля, делегирования и соответствия.

Вторая группа причин состоит в процедурной и технологической неопределенности.

Третья группа причин —многоначалие.

Четвертая группа причин — у руководителя слишком много подчиненных.

Пятая группа причин, но далеко не последняя, —порочный круг в управлении, когда власть, ответственность, средства, функции нечетко распределены между сотрудниками.

Не меньше конфликтов возникает и при отсутствии очевидных предметов для спора. К этой группе относятся межличностные конфликты, проистекающие из психологических проблем оппонентов. Подобные конфликты рассматриваются психотерапевтическими концепциями, в частности, психоанализом. Так, З. Фрейд считал одним из внутренних движителей конфликта механизм проекции, когда человек интерпретирует поведение другого как продолжение собственных черт и видит в нем конкурента. С позиций индивидуальной психологии А. Адлера, врожденное *стремление человека к личному* превосходству над другими также ведет к непрерывным конфликтам. Социальные психологи усматривают в конфликтном взаимодействии групп последствия тех процессов интеграции, которые разворачиваются внутри каждой из них.

В практике разрешения конфликтов более полезна системная точка зрения, предполагающая внимательное изучение причин конфликта на всех уровнях этого процесса: индивидуально-психологическом, групповом, межгрупповом, организационном. По сути это означает проведение комплексной диагностики конфликта, речь о которой пойдет ниже.

С системных позиций в конфликте можно выделить следующие компоненты:

- участники (оппоненты) с их несовпадающими целями;
- посредник (может отсутствовать);
- объект (предмет) конфликта;
- предконфликтная ситуация;
- инцидент;
- конфликтные действия оппонентов;
- фаза конфликта;

• меры по разрешению конфликта;

• завершение конфликта.

Возникает вопрос о необходимости и достаточности каждого из указанных компонентов. Так, участники — это необходимый компонент, а посредники присутствуют далеко не всегда. Предконфликтную ситуацию можно выделить всегда, даже если они кратковременна. Считается, что конфликт — это предконфликтная ситуация плюс инцидент. Предконфликтная ситуация может существовать, не переходя в стадию инцидента, но инцидент не может произойти без предконфликтной ситуации.

Уровни оппонирования

Непосредственных участников конфликта часто называют *оппонентами.* Оппоненты могут вступать в конфликте различных *уровней оппонирования* (см. рис. 2).

Рис. 2. Схема конфликтных действий, производимых с разных уровней оппонирования

Так, оппонент 1, отстаивающий свои интересы как частного лица, выступает в качестве оппонента первого уровня. Оппонент 2, отстаивающий интересы группы людей, является оппонетом второго уровня. Оппонента, выступающего от лица государства, можно назвать оппонентом третьего уровня. В то же время человек, переживающий личностный конфликт, является оппонентом нулевого уровня.

Один из аспектов конфликтного взаимодействия состоит в одностороннем и (или) двустороннем изменении уровней оппонирования, его снижении или повышении. При этом повышение собственного уровня оппонирования дает больше шансов решить конфликт на более выгодных для себя условиях, а снижение уровня оппонирования — ухудшает шансы на победу.

Повышение уровня оппонирования может задаваться отождествлением оппонентами своих целей (истинным или мнимым) с целями более широкой социальной или организационной структуры. Если это удается, оппонент получает дополнительные преимущества по сравнению с противоположной стороной.

Такие приемы часто ведут к подмене предмета конфликта, когда один из оппонентов личный или групповой интерес выдает за общественный, переформулировав его и заручившись поддержкой

социальных объединений. Этот прием имеет целью поднять собственный уровень оппонирования.

Второй вариант получения преимуществ состоит в снижении уровня оппонирования конкурента. Здесь также используются подмены предмета конфликтов, но реализуемые в противоположную сторону. Цель подмены состоит в доказательстве того, что противоположная сторона преследует только личные, узко эгоистические цели, а в случае получения ею преимуществ общественные интересы могут только пострадать. Максимального эффекта оппонент достигает в том случае, когда ему удается снизить уровень конкурента до нулевого, иначе говоря, довести конкурента до состояния внутреннего конфликта или противоречия в разнонаправленных мотивах.

Стадии конфликта

Разные конфликтологические концепции предлагают разнообразные членения процесса конфликта на стадии. По одной из них выделяются три основных стадии:

Стадия А (конфронтационная). Оппоненты стремятся к обеспечению своего интереса за счет противоположной стороны.

Стадия Б (компромиссная). Оппоненты приходят к пониманию того, что достижение своего интереса возможно лишь за счет создания общего для них компромиссного интереса.

Стадия В (управленческая). Оппоненты стремятся к взаимодополнению интересов и общему пониманию позиционной разницы интересов.

Другая позиция больше внимания уделяет истории развития отношений оппонентов до конфликтной ситуации. Выделяется предконфликтный период, в котором уже обозначено различие между интересами, но субъекты их не осознают. Начало конфликта датируется моментом осознания одним из взаимодействующих субъектов отличия своих интересов от интересов других. В этот момент он становится оппонентом. Часто осознание оппонентом отличия своих интересов знаменуется началом его односторонних действий по обеспечению собственного преимущества. Предлагается необходимый признак начала конфликта —растущая психологическая напряженность в отношениях оппонентов.

Важную функцию в разгорании конфликта играет инцидент — острое взаимодействие оппонентов, повод для которого может не совпадать с предметом конфликта. В ситуации атмосферы психологической напряженности даже самый безобидный предмет может сыграть роль «запускателя» конфронтационных действий.

Если не проводить специальную работу по разрешению конфликта, он может завершиться либо победой одной из сторон, либо при равенстве их шансов застреванием взаимодействия на одной из стадий конфронтации. Такое застревание иногда называют кризисом. Позитивное развитие конфликта, как правило, основывается на проведении специальной работы по обеспечению бескризисного хода конфликтного взаимодействия. Одним из результатов конфликтологических разработок являются технологии

проведения оппонентов через все стадии развития конфликта к его позитивному разрешению.

Если суммировать предложенные точки зрения, можно констатировать существование следующих стадий развития конфликта:

А. *Латентная (скрытая) стадия конфликта,* на которой пока нет конфронтационных действий, но происходит осознание различий в интересах и растет напряженность в отношениях.

Б. *Открытый конфликт разного уровня остроты* начинается с инцидента, перспективы развития которого зависят от сил оппонентов и использования тех или иных конфликтологических технологий.

В. *Организационное принуждение прекратить* конфликт при осознании пагубности конфликта третьей стороной. Предпринимаются попытки «заморозить» конфронтационное взаимодействие оппонентов административными мерами. Позитивным выходом из него является контракт с конфликтологами, профессионально исполняющими посреднические функции. Паллиативный выход —временное прекращение конфронтационных действий, но продолжение существования предмета конфликта и различий в интересах оппонентов.

Г. *Технологическое завершение конфликта,* состоящее в проведении переговоров и подписании договора между оппонентами.

Эмоциональная сторона конфликта

Люди, для которых конфликты в радость, встречаются намного реже тех, для кого конфликт связан с тягостными эмоциональными переживаниями. Сказанное относится не ко всем конфликтам. Так, спортивные соревнования, которые также считаются «близкими родственниками» конфликтов, связаны, скорее, с радостными переживаниями. А диспуты больше наполнены познавательными чувствами и мотивами, облегчающими получение новых знаний и результатов. Тем не менее очевидно, что для измерения эмоциональной составляющей конфликта можно выделить еще одну координату, полюсами которой будут, с одной стороны, избыточность эмоциональных переживаний, а с другой —полный рациональный контроль и относительная свобода от эмоциональных переживаний.

Наблюдения показывают, что, зарождаясь при незначительном эмоциональном наполнении, конфликт постепенно «притягивает» к себе отрицательные эмоциональные переживания. Хронически повторяющиеся инциденты ведут к потере рациональных ориентиров, а рациональную вначале причину конфликта замещает эмоциональная. Конфликт может перерасти в чисто эмоциональный, когда оппонентам уже совершенно не важны рациональные аргументы. Эмоциональные конфликты — самые тяжелые и бесперспективные, поскольку совершенно лишены логической составляющей. Даже распоряжение предметом конфликта теряет смысл для оппонентов. Поэтому выходов из эмоционального конфликта только два:

1) разъединение оппонентов,

2) значительная трансформация мотивации оппонентов, которая может занять не один месяц.

Оценка эмоциональной составляющей конфликта и ее сдерживание от разрастания должны составлять предмет заботы как оппонентов, если они стремятся к позитивному разрешению конфликта, так и конфликтологов, выполняющих функции посредников.

Одни социальные процессы конечны: ухаживание чаще всего заканчивается браком, обучение — дипломом. Другие могут продолжаться до тех пор, пока не будут выработаны условия их прекращения. Чтобы погасить конфликт, стороны должны заключить договор, который определяет его процесс и результаты, взаимное соотношение сил, а также нормы и правила дальнейшего взаимодействия оппонентов. Чем четче очерчен предмет конфликта, тем очевиднее признаки, знаменующие победу, тем больше шанс, что конфликт будет локализован во времени и пространстве.

Типичные ошибки при разрешении конфликтов

1. *Попытки разрешить конфликт без выяснения его истинных причин, т.е. без проведения диагностики.* Часто попытки администрации погасить конфликт на личном уровне, добиться замирения оппонентов не приводят к положительным результатам вследствие того, что не решается базовая проблема, приведшая к конфликту. Вынужденные взаимодействовать оппоненты каждый раз вновь «спотыкаются» о базовую проблему и воспроизводят конфликт.

2. *Преждевременное «замораживание» конфликта.* Простое «разведение» сторон и разграничение областей их деятельности могут дать определенный положительный эффект. Но даже замена действующих субъектов при сохранении объективных причин конфликта приведет к его возобновлению уже в другом действующем составе. Преждевременное «замораживание» конфликта — это остановка, не меняющая сути объективной ситуации, поэтому его ни в коей мере нельзя принимать за разрешение конфликта. Преждевременное «замораживание» чревато возобновлением конфликта в еще более острой форме. Имеет смысл лишь «замораживание», проводимое после содержательного разрешения конфликта и подписания соответствующего договора между сторонами.

3. *Неверно определены предмет конфликта и оппоненты.* Даже если проведена диагностика компонентов конфликта, нельзя исключить вероятность ошибки в определении предмета конфликта и его реальных оппонентов. Иногда активно выступающие оппоненты на самом деле не являются самостоятельными игроками и действуют по наводке реальных оппонентов, предпочитающих по тем или иным причинам находиться в «тени». Для того чтобы избежать такой ошибки, диагностику следует проводить по максимально развернутой схеме, в которой главным вопросом, требующим ответа, является вопрос: кому это выгодно?

4. *Запаздывание с принятием мер.* Даже если конфликт был задан объективными причинами, он имеет тенденцию к

распространению на межличностные отношения. Если по этому показателю конфликт перешел в хроническую форму, то и эффективных организационных решений бывает недостаточно для его разрешения. Оппоненты еще долгое время в той или иной степени продолжают испытывать личную неприязнь друг к другу.

5. *Некомплексность, односторонность мер — силовых или дипломатических.* Опыт показывает, что наиболее эффективно сочетание разнообразных мер разрешения конфликта, которое позволяет актуализировать разноуровневые мотивы оппонирующих сторон,

6. *Неудачный выбор посредника.* Выбор посредника, ведущего переговоры с обеими сторонами, не может быть случайным. Посредник должен быть равноудален от оппонентов и одновременно равноприближен к ним. Лучше всего, если какой-либо частью своей биографии он соприкасается с обеими сторонами и может считаться своим каждой из сторон. Если положение посредника асимметрично относительно оппонентов, это снижает доверие к нему у одной из сторон.

7. *Попытки посредника разыграть свою собственную «карту».* Оппоненты должны быть уверены в том, что помыслы посредника направлены исключительно на разрешение конфликта. Если он даст повод даже отчасти усомниться в своей мотивации, переговоры по урегулированию конфликта могут немедленно зайти в тупик.

8. *Пассивность оппонентов.* Оппоненты не достигнут желаемого компромисса, если в его поисках будут ограничивать свою активность. Некоторые конфликтологи считают, что более активную позицию должна занимать сторона, находящаяся в менее выгодной ситуации. Наверное, правильнее будет сказать, что активными должны быть обе стороны. При этом потери от бескомпромиссной позиции в стратегическом плане не могут быть выгодны ни одной из сторон. В очевидно конфликтной ситуации нельзя отсидеться, переждать. Раньше или позже инцидент может привести к еще более драматическим потерям для обеих сторон.

9. *Отсутствие работы с эмоциями и напряженностью.* Конфликту всегда сопутствуют большая напряженность и эмоциональные переживания. Эти явления, как правило, существенно меняют и восприятие, и деятельность сторон. Очень опасно, если эмоции возьмут верх над разумом. Так может произойти, если переговоры по содержанию конфликта не сопровождаются психологической работой по снижению уровня напряженности и эмоционального фона. При этом в отличие от переговоров, в которых участвуют три стороны — те и другие оппоненты и посредник — в психологической стадии переговоров посредник работает раздельно с каждой из сторон.

10. *Отсутствие работы со стереотипами.* Эмоциональные перегрузки могут приводить к активизации стереотипного восприятия, упрощающего картину мира и социальных отношений. Иногда проявляется так называемый эффект «туннельного» видения, при котором из поля зрения оппонентов выпадают целые области

реальности, видимое лишается оттенков, становится черно-белым. Необходимо использование техники расширения поля сознания, смены точек зрения, рефлексивного понимания ситуации, например с позиции противоположной стороны.

11. *Генерализация конфликта (не было мер по его ограничению, локализации).* Естественное стремление конфликтующих сторон состоит в усилении своих позиций. Одно из направлений такого усиления —привлечение на свою сторону сильных сторонников. Если этого не остановить, может произойти качественное расширение зоны конфликта, в него будут вовлекаться все новые оппоненты. Поэтому одной из первых должна стать договоренность об ограничении зоны конфликта и числа оппонентов.

12. *Ошибки в договоре.* Содержание договоренности должно быть зафиксировано в письменном виде независимо от масштаба конфликта. Работа над письменным текстом договора существенно преобразует процесс переговоров, делает его более рациональным и значимым. В то же время, ошибки в таком тексте могут обесценить весь трудный процесс достижения договоренностей. Речь идет об ошибках содержательных, из-за которых стороны и посредники не предусмотрели каких-либо аспектов ситуации. Такие ошибки обычно приводят к тому, что одна из сторон успешно нарушает непредусмотренные пункты договоренности и делает это на вполне законном основании. О таких пунктах она не договаривалась и посему свободна от каких-либо обязательств.

Стили деятельности конфликтологов

Традиционный конфликтолог ориентирует оппонентов на позитивный результат. Он находится от оппонентов на дистанции, его собственный тип мышления остается вне критического анализа. Доминирует предвосхищение улучшения сложившейся ситуации.

Инновационный конфликтолог ориентирует оппонентов на исследование процессов, в которых они участвуют. Устанавливается принцип взаимной открытости. Критическому анализу подвергается мышление не только клиентов, но и самого конфликтолога. В процессе совместного исследования конфликтолог передает оппонентам методы диагностики, ограничения, управления и профилактики конфликтов.

Такому конфликтологу присуще познавательное мышление, способное удерживать противоречивые тенденции, он не пытается их

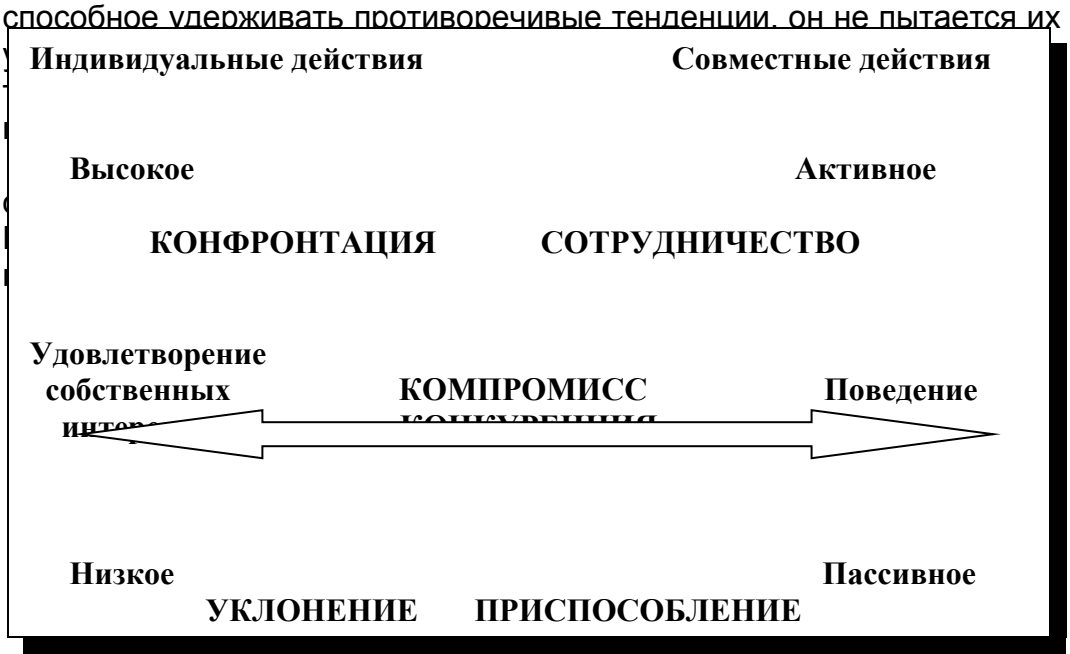


Рис.3. Модель типов индивидуального поведения в конфликте

Данная модель имеет значительный эвристический потенциал. Томасом разработан тест, позволяющий измерить личный стиль реагирования конкретного человека, попавшего в ситуацию конфликта. Если провести измерение стиля у обоих оппонентов, это позволит отчетливее определить пути разрешения конфликта. Вместе с тем такие типы поведения, как компромисс и сотрудничество, являются целями развития оппонентов и их обучения адекватным типам реагирования. Кроме того, на базе модели Томаса-Киллмена возможно измерение групповых типов поведения.

Тем не менее данную модель мы привели для того, чтобы различить стили традиционного и инновационного конфликтологов. Так, традиционный конфликтолог скорее всего действует на уровне компромисса, находя некий средний путь взаимодействия оппонентов, более или менее удовлетворяющий обоих. В то же время инновационный конфликтолог стремится к большему. Его цель состоит в том, чтобы приоткрыв свой личностный опыт, обучить обоих оппонентов плодотворной работе друг с другом не только в данном конфликте, но и в других вероятных конфликтных ситуациях. Его цель —научить оппонентов *практике конфликторазрешения.*

Пример процедуры разрешения конфликтной ситуации

Основная задача работы конфликтолога состоит в переводе конфликта из неуправляемого состояния в позитивно управляемое, придании ему институциализированных и рациональных форм.

Первый этап. Диагностика конфликта.

На первом этапе проводится диагностика параметров конфликта. Одним из основных методов диагностики является интервью основных участников конфликта и лиц, не принимающих в нем непосредственного участия, — руководителей и подчиненных конфликтующих сторон. *Целями этого этапа* работы являются:

- Определение основных действующих сил. Изучение их характеристик. Выявление главных различий в интересах, которые привели к конфликту.
- Выявление их отношений в предконфликтной фазе. Выяснение намерений участников и приемлемых для них способов преодоления конфликта.
- Определение степени остроты конфликта.
- Выявление стереотипов восприятия и механизмов конфликтного поведения.

Второй этап. Оценка конфликта

- Типологизация конфликта.
- Оценка стадии развития конфликта.
- Оценка и исследование всех возможных путей развития и преодоления конфликта. Разработка «дерева» сценариев развития конфликта. Итогом этого этапа может стать документ, содержащий оценку конфликта и предложения по его преодолению. С ним знакомятся конфликтующие стороны.

Третий этап. Интервенция.

- Проведение переговоров с конфликтующими сторонами, сначала раздельных, затем совместных.
- Создание атмосферы диалога.
- Снижение психологической напряженности.
- Рефлексия вместе с участниками конфликта социальных и психологических мифов, предрассудков и стереотипов.
- Создание у оппонентов позитивных установок.
- Преодоление явлений «замкнутости» в сознании оппонентов.
- Освоение оппонентами эмпатического видения позиции другого оппонента.
- Помощь в разработке договора между оппонентами.
- Подписание договора о принципах взаимодействия между оппонентами.
- Мониторинг соблюдения условий и процедур договора.

Заключение

Как бы руководители того или иного уровня ни старались «отшлифовать» механизм управления в своих компаниях, современная ситуация на рынке такова, что постоянные изменения неотвратимы. Поэтому намного полезнее направить усилия на «шлифование» самих процедур введения изменений в управление и функционирования организации. В частности, руководители и подчиненные нуждаются в проверенных процедурах взаимодействия в конфликтных ситуациях, которые всегда сопровождают или предвосхищают изменения. В главе представлены некоторые понятия и процедуры введения изменений и разрешения конфликтов, уже выдержавшие испытание временем.

Вопросы для обсуждения

1. Какие из аспектов и факторов изменений, перечисленные М. Кубром, могут оказать самое значительное и самое незначительное влияние на деятельность организации?

2. Обсудите ситуации, в которых сопротивление изменениям менее существенно, чем сопротивление снижению изменчивости ситуации.

3. Почему не удается создать единую классификацию конфликтов? Попытайтесь наметить пути построения такой классификации.

4. Можете ли Вы припомнить случаи из своего опыта, когда так и не были установлены причины конфликтов?

5. Обсудите в группе те общие свойства, которые объединяют психологические переживания внутреннего конфликта.

6. Что общего имеется между стратегическим управлением изменениями и инновационной конфликтологией?

7. Есть ли различие в смысле употребления термина «замораживание» по отношению к организационным изменениям и по отношению к разрешению конфликтов?

8. Не является ли привлечение посредников к разрешению конфликта одним из вариантов его генерализации?

9. Могут ли быть созданы условия, при которых психологическая напряженность в отношениях никогда не приведет к конфликту?

10. При каких условиях лидер может обходиться без конфликтов?

ЛИТЕРАТУРА

Анцупов А.Я., Шипилов А.И. Проблема конфликта. Аналитический обзор / Междисциплинарный библиотечный указатель. М., 1992.

Дмитриев А., Кудрявцев В., Кудрявцев С. Введение в общую теорию конфликтов. В 3-х томах. М., 1993 —1995.

Дэнэ Д. Примирение разногласий. Как создать оптимальные взаимоотношения на работе и дома. М., 1993.

Здравомыслов А.Г. Социология конфликта. М.: Аспект-пресс, 1996. 318 с.

Мастенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации. М.: Инфра-М, 1996. 254 с.

Моргунов Е., Ромашкевич А. Разборка по правилам. БОСС: бизнес, организация, стратегия, системы. 1999. № 7 —8. С. 58 —61.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 260 с.

Моргунов Е.Б. Личность и организация. Конспекты лекций. М.: Тривола, 1996. 110 с.

Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение человека на рабочем месте. С.-Петербург: Питер, 2000. 448 с.

Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. (Социальные проблемы инноватики). М.: Политиздат, 1989. С. 79 — 89.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию, или переговоры без поражения. М., 1990.

Buchanan D.A., Hunczinski A.A. Organizational Behaviour. Prentice Hall Interational. 1985. 488 p.

Burke W.W. Organization Development. Little, Brown, Boston. 1982.

Coser L. The Termination of Conflict//Reading in Social Evolution and Development/ Eisenstadt. L. N.Y.: Pergamon Press, 1970. PP. 141 — 151.

Kahn R., Wolfe D.M., Snoek J.D. Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiquity, NY: Wiley & Sons. 1964.

Lees F.A. Innovation and Corporate Focus. Moscow. Presentation to Russian Executives, Academics and Managers. 1999. 15 p.

Schein E. Organizational Psychology. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, N.J. 1988. 274 p.

ГЛАВА 9. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА ЧЕРЕЗ РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИИ. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ РАЗВИТИЕ: ИСТОКИ, ТЕХНОЛОГИИ, МЕТОДЫ

Ключевые понятия главы: организационное развитие, самодиагностика, недирективное консультирование, саморазвивающаяся организация, процессное консультирование, «каскадное» обучение, резиденциальный семинар, позитивное консультирование.

Менеджер по персоналу — агент изменений в организации

Как правило, менеджеры по персоналу довольно охотно и много обучаются. Встречаясь с ними в качестве преподавателя на разных курсах, семинарах, обучающих программах (в т.ч. на программе «Управление персоналом» МШСЭН при Академии народного хозяйства при Правительстве РФ), я обратила внимание, что многие из них обладают достаточно хорошей подготовкой и опытом работы.

Большинство слушателей длительных программ ориентированы не просто на обновление и систематизацию своих знаний, освоение новых приемов и методов работы с персоналом, но и овладение методиками проведения эффективных изменений в организациях.

Во время учебных занятий слушателям предлагается методика «Самодиагностика», входе которой они формулируют свою личную цель обучения как возможность повысить свой статус, изменить свою роль в организации, построить карьеру в рамках данной организации или подобной.

На наш взгляд, такая возможность содержится в позиционировании менеджера по персоналу как внутреннего консультанта. Иногда функция внутреннего консультанта вменяется в обязанность менед-

жеру по персоналу, но значительно чаще она существует латентно и не артикулируется.

Вместе с тем, по роду своей деятельности HR-менеджеры уже выполняют функцию недирективного консультирования (nondirective counseling), т.е. квалифицированного рассмотрения проблем сотрудника, поощрения его к анализу ситуации, принятия оптимального решения, оказания помощи в конфликтной ситуации, ведения переговоров с руководителем по вопросам персонала, консультирования руководителей, подразделений и организации в целом, формирования штатного расписания, должностных инструкций, вакансий, ротации кадров, соблюдения норм трудового законодательства.

Некоторые HR-менеджеры понимают, что проблема того или иного подразделения и, как следствие, неудовлетворительная работа сотрудников и высокая текучесть кадров — не кадровая проблема, и что существует необходимость реорганизации деятельности этого подразделения или даже всей организации.

Иногда, имея определенное положение и статус, HR-менеджеры являются инициаторами изменений. Обычно в этих случаях они приглашают внешних консультантов и сотрудничают с ними или активируют процессы обучения персонала, привлекая консультантов на корпоративные семинары, с тем, чтобы не только получить некоторые знания, но и проанализировать ситуацию, разработать программу изменений по каким-либо аспектам развития организации.

Чтобы инициировать процесс изменения организации самостоятельно менеджерам часто не хватает инструментария. Иногда они даже знают, что нужно изменить, более или менее представляют себе желаемый результат, но возникают вопросы, как приступить к изменениям в организации, с чего начать, какие для этого нужны ресурсы, как преодолеть сопротивление изменениям. Ответы на эти вопросы дает предлагаемая ниже технология развития организации.

Саморазвивающаяся организация

Питер Сеньге — один из представителей концепции «Learning Organization» —отметил:

«Мы находимся в процессе фундаментального сдвига философии и практики менеджмента. Традиционная организация прошлого, ориентированного на ресурсы, стремительно уступает свои позиции нарождающейся организации, в основе которой лежат знания» (цит. по Ф. Лютенс, Организационное поведение, 1999, с. 4).

Сегодня известно несколько переводов термина «Lerning organization» — «научающаяся организация», «обучающаяся организация», «самообучающаяся организация» и «саморазвивающаяся организация». Не вдаваясь в терминологические сложности, мы в данной работе будем придерживаться термина «саморазвивающаяся организация», так как современное понимания «LO» восходит к работам Криса Арджириса и его коллег, которые внесли фундаментальный вклад в разработку основных положений организационного развития (Organization

Development). В этих работах «Learning organization» рассматривается как одна из наиболее эффективных технологий развития организации.

Они же ввели в оборот термин «action learning» по аналогии с термином «action research» (исследование действием), введенным Куртом Левиным и означавшем активное обучение, т.е. заложили некоторую процедуру этой технологии. На наш взгляд, каждая организация и ее люди — это самообучающаяся система. Сотрудники учатся друг у друга, у руководителей, у партнеров, конкурентов, овладевают профессиональными навыками в специальных учреждениях или приглашают специалистов для обучения сотрудников фирмы. Но это обучение — только так называемая ординарная или «единичная петля обучения» (single — loop-learning), т.е. знания о том, как делать ту или иную работу, достигать тех или иных целей; но только «двойная петля обучения» (double — loop-learning) приводит к переоценке базовых ценностей, изменению корпоративной культуры для более эффективного управления будущими трансформациями (Д.В. Ньюстром, К. Дэвис, 2000).

Когда организация в ходе обучения ставит и решает задачи, и главной задачей является активная и сплоченная реакция всего коллектива на вызовы быстро меняющейся внешней среды, тогда достигается мультипликационный эффект обучения.

Саморазвивающаяся организация концентрируется на адаптации миссии и стратегии организации к новым условиям, ориентируется на развитие личной эффективности сотрудников, на формирование системного видения и креативного мышления, выработку уникальных способов и нестандартных решений практических задач организации, на тренинг совместного взаимодействия всех сотрудников.

Существует несколько способов воплощения идей саморазвивающейся организации в жизнь.

Один из наиболее четко проработанных, имеющих более чем 50-летнюю эффективную практику называется «Организационное развитие» (Organization Development) и «используется для описания комплексного подхода к планируемым изменениям и развитию организации».

Организационное развитие как «современный подход к управлению изменениями и человеческими ресурсами» (Ф. Лютенс)

Под организационным развитием (ОР) чаще понимается систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований (Д.В. Ньюстром, К. Девис, 2000, с. 435).

В.В. Берк — один из первых, кто еще в 1960 г. пытался теоретически обосновать существующую практику работы консультантов в организации — определяет эту предметную область как «процесс плановых изменений организационной культуры,

основанный на применении методик, теорий и результатов исследований наук о поведении».

До настоящего времени еще не появился устойчивый термин, определяющий эту предметную область деятельности. Трудно даже хронологически установить дату «рождения». Некоторые считают, что началом развития ОР можно считать сороковые годы, когда Курт Левин с коллегами, делая одно за другим теоретические открытия, тут же активно их применяли в организациях и на предприятиях. Другие относят истоки к началу XX века, когда успешно зарекомендовали себя для решения личностных проблем «тренинги сензитивности», которые стали применяться для решения групповых и организационных проблем (Френч и Белл). Шестидесятые годы можно считать расцветом организационного развития, когда в серии шести книг под общим названием «Организационное развитие» авторы попытались проанализировать сложившиеся практики вмешательств в организации, выделить то общее, что их объединяет, разработать глоссарий.

Одним из серьезных толчков к развитию практики вмешательств в организации послужили классические «Хоторнские исследования», которые, по мнению Э. Шайна (1990), «продемонстрировали, что наблюдаемые изменения были вызваны присутствием исследователей в большей степени, чем любыми другими изменениями».

Френч и Белл, которые провели большую исследовательскую работу, считают, что одним из важнейших источников ОР являются тренинги, и прежде всего тренинги сензитивности. Развитие системных методов по изучению процессов в малых группах, развитых в антропологии Чаппелом (1940), в социологии Бейазом (1950; 1970) и Чартером (1951), эксперименты Уайта, Липитта по воздействию различных видов лидерства и наработки различных школ в области групповой работы, групповой динамики, особенно национальных тренинговых лабораторий (Мичиганского университета, Тавистокской школы) со строгим регламентом поведения фасилитатора и группы вошли в практику ОР.

Еще одним важным корнем является изучение групповых (формальных и неформальных) отношений и межгрупповых процессов в промышленных организациях. Эти исследования были начаты школой Мейо и Ретлисбергера и продолжены целой плеядой исследователей.

Третьим важнейшим положением в ОР является понимание того, что «группа является фокусом изменений». Курт Левин заложил основу того, что считается базовым в ОР и разделяется большинством специалистов. Согласно Левину (1947; 1951), поведение человека определяется его личностными характеристиками и характеристиками ситуации или внешнего окружения (поля сил, поля групповой динамики). Поле и человек оказывают при этом воздействие друг на друга. Определяющим является восприятие среды, а не сама реальность. Примером силы может выступить некоторое лицо или группа, которая воспринимается как способная влиять на человека, или

обстоятельства, не позволяющие воспроизводить нежелательное поведение. При этом Левин различал силы, действующие снаружи и собственные силы. Он сделал важнейший вывод, существенно повлиявший на всю концепцию ОР, о том, что участие человека в постановке цели скорее породит собственные силы человека или группы, чем в ситуации, когда определенные цели навязываются другими.

Другое различение, проведенное Левиным, это выделение движущих и сдерживающих сил, которые стремятся к квази-стационарному равновесию. Наилучшим решением, по Левину, является уменьшение интенсивности сдерживающих сил. При этом «до тех пор, пока групповые стандарты не будут изменены, индивид тем сильнее будет сопротивляться изменению, чем сильнее ему придется отклониться от этих стандартов. Если групповой стандарт (норма) сам будет изменен, изменение, основанное на отношении индивида к групповому стандарту, будет устранено» (К. Левин, 1958, с. 210). Теория К. Левина позволяет рассматривать организацию как:

- Совпадение потребностей людей с направлением норм, которым люди подчиняются, и степени подчинения;
- Образ осуществления власти / подчинения;
- Процесс принятия решений / вовлеченности.

Следующим революционным вкладом К. Левина является модель «исследования действием». Френч и Белл считают, что Курт Левин обобщил опыт Джона Коэлара. По другим источникам, его подход появился еще раньше. Джон Коэлар, уполномоченный по взаимоотношениям с Индией, активно занимался проведением изменений в этнических отношениях и выдвинул лозунг «исследование действием». Традиционно считалось, что сначала исследования, а потом действия. К. Левин заявил, что «...нет действий без исследований и нет исследований без действий» (1946). «Action Research» разные авторы называют методом, способом, концепцией и методикой. Исследование действием является одновременно, по нашему мнению, и концепцией, и технологией. Его суть сводится к тому, что интервенции (вмешательство) в организации возможны для квалифицированных агентов изменения без предварительного изучения организации в том случае, если в ходе вмешательства тщательно анализируются все реакции и разрабатываются методы конкретно для данной организации по разрешению проблем и одновременно оптимизации всех процессов и отношений.

Вместе со своими студентами К. Левин осуществил много проектов вмешательств в организации. Под его руководством Джон Френч, который был студентом Левина, вместе с Лестером Кочем провели исследование сопротивления изменениям на пижамной фабрике. Описанное исследование много раз изучалось в качестве классического примера метода исследования действием. Оно же создало теоретическую «почву» для принципов так называемого партисипативного управления.

В дальнейшем модель исследования действием стала базовой для проведения изменений в организациях. Она была значительно

усовершенствована Венделлом и Френчем (1969), Фроменом, Кевенах, Сашкин (1976), Э. Шайном (1980; 1990; 1991) и представляет собой достаточно строгую технологию.

Следующий важный вклад К. Левина — это введение планируемости изменений, так называемая «шаговая» модель Левина (размораживание — изменение (сдвиг) — замораживание), которая была усовершенствована Липиттом до пятифазной модели. Э. Шайн разработал «семишаговую» модель консультационного процесса. «Размораживание» предполагает раскрытие социальной системы и может состоять из ряда управленческих тренингов (Blake, 1964), проводимых с целью мотивирования сотрудников к организационным изменениям. Второй шаг (действия, изменения, сдвиг, интервенция) состоит из планомерных действий, переводящих систему с первоначального уровня поведения и деятельности на новый, желаемый уровень. Шаг «замораживание» —это установление такого процесса, который сделает новый уровень поведения устойчивым к изменениям (К. Левин, 1958). Модель Левина была дополнена Липиттом, Ватсоном, Уэсли (1958), которые заменили слово «шаг» фазой, так как шаг означает отдельное действие или событие, а фаза подразумевает преемственность.

Особенно важным в этой концепции было введение и описание роли агента изменений, профессионала, который является внутренним или внешним по отношению к организации. Также было введено понятие о структурной поддержке —новом организационном устройстве с новыми начальниками и подчиненными — фасилитаторами новой культуры.

Одним из принципиальных положений, также берущих свое начало в школе К. Левина, стало положение о работе с обратной связью (survey feedback). В дальнейшем это положение развивал Ренсис Лайкерт, который в 1948 году открыл собственный Центр проведения опросов. Под руководством Р. Лайкерта Флойд Манн провел опрос о психологическом климате в Детройтской «Эдисон компании» и результаты вручил менеджеру. Оказалось, что результаты опроса во многом зависят от того, что менеджер делает с этими материалами. В случае активного обсуждения и совместной разработки программы устранения недостатков улучшение ситуации наступало достаточно быстро. Введение в практику опросов и обсуждения их результатов с заказчиком — получило название опросов с обратной связью. Такое обсуждение должно проводиться сверху вниз, начиная с руководства организации, «каскадным методом». Со временем технология работы с обратной связью стала предполагать не только сбор информации и также ее обсуждение. Была создана специальная технология проведения подобных обсуждений. Появились термины «конфронтационный» семинар или «резиденциальный» семинар, который предполагал выезд в резиденцию (отель, пансионат) в непривычные и удаленные от рабочего места условия. Обычно он длится от двух до шести дней в зависимости от темы.

Сбор информации увеличился в объеме, качестве и структуре и все больше стал затрагивать проблемы организации в целом, хотя

упор делался на изменении норм прежде всего. Семинар стал разновидностью обучающего семинара, где для выработки того или иного решения специалистами читаются лекции и проводятся тренинги. В современной практике сбор информации называется организационной диагностикой, а семинары чаще носят название «проблемно-аналитических», «разработочных» и т.п.

Лютенс приводит в качестве примера методов ОР ТУР-тренинг по управленческой «решетке» Блейка-Моутон. Стиль лидера с координатами 9,9, направленный одновременно на достижение цели и на заботу о людях, считается наиболее желательным. За десятилетие ТУР-тренинг из разработочного семинара превратился в шестифазную программу, рассчитанную на 3—5 лет.

В практике ОР со времен Макгрегора используются модели командо-образования (Team-building). В 60-х годах некоторые работы по ОР, в частности разработки сотрудников Тавистокской школы, получили наименование работ в режиме «социо-технических систем», т.к. в них учитывались и социальные, и технологические процессы и особо рассматривались процессы взаимовлияния двух групп процессов друг на друга. Такой подход существенно обогатил взгляд исследователей на организацию и послужил началом применения в ОР методов и технологий других наук.

Особое место в истории ОР занимает концепция «организационного обучения», разработанная Арджирисом, Шоном, а затем Сеньге. Другое направление, предпочитающее рассматривать обучение организации, представлено последователями Р. Скиннера и его концепции «программированного обучения», основанной на принципе планируемых поощрений. Практическое приложение идей Скиннера состоит в создании стимулирующих систем оплаты труда, предоставлении производственного обучения и получении обратной связи о собственных результатах.

Дальнейший вклад в разработку концепции ОР внесли В.В. Берк, С. Блен и М. Маргулис, которые, обобщая практику 70-х, пытались вывести некоторые общие принципы, которые могли бы объединить специалистов, применявших порой различные техники организационных вмешательств. Свой вклад в концептуальное обоснование положений и методов ОР внесли С. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Берхард и Э. Шайн.

Благодаря Э. Шайну модель вмешательств обрела строгость и логичность. Он ввел понятие «процессное консультирование», пытаясь обосновать и объединить практику вмешательств в организацию.

Главное отличие от экспертного консультирования, где эксперты работают с документами, анализируя ситуацию клиентской организации и разрабатывая проекты изменений в своих кабинетах и лабораториях, в том, что процессные консультанты обеспечивают консультационное сопровождение процессов разработки и внедрений в организациях, тесно сотрудничая с работниками этих организаций. Девиз процессных консультантов — «Развитие организации через развитие персонала». На наш взгляд, справедливо и обратное.

Процессы организационных изменений длительные, разрабатываемые программы требуют активной творческой корректировки и многоплановой работы с сотрудниками по вовлечению в процессы изменений и преодолению сопротивления. Большое внимание Э. Шайн уделял организационной культуре. По его мнению, «организационная культура как совокупность норм, ценностей и убеждений наименее поддается изменениям» (Edgar A. Schein, 1993), и все, что, собственно, делают консультанты в организациях, —это попытки влияния на организационную культуру, на изменение стереотипов мышления и норм поведения с помощью механизмов активного изменения условий среды, чтобы закреплять желаемое поведение.

В последние годы в рамках «социологии организации» проводится много исследований по изучению и обобщению опыта работы по организационным изменениям (см. А.И. Пригожин, Современная социология организации). А.И. Пригожин ввел в оборот термин «активная социология», который означает социологию разработочную, отличающуюся от исследовательской. В последнее время можно говорить об устоявшейся технологии организационного изменения в сторону большей точности методов.

Процесс управления изменениями и развитием организации включает в себя все более сложные задачи, ОР-технологии активно осуществляют экспансию приемов, методов и технических конструктов из других наук: финансового менеджмента, экономики, маркетинга, кибернетики, общей теории систем, инноватики и др.

В немалой степени этому способствует формированию профессионального сообщества, в значительной степени рекрутируемого из талантливых представителей разных отраслей знания.

Усложнились и обогатились сами подходы к консультированию организации, внутри консультационного сообщества появилась дифференциация, разные школы конкурируют друг с другом по наиболее «правильному способу консультирования» и «чистоте» терминологии. Последователи ОР называют себя процессными консультантами.

Вместе с тем, принципы, на которых строится классическое ОР, почти не подверглись модификации.

К наиболее часто упоминаемым принципам можно отнести следующие:

1. Принцип изменения. Все изменяется, организация должна также быстро меняться, чтобы быть успешной.

2. Принцип плановости, систематизированности. Изменения должны быть подготовлены, управляемы, направлены на достижение поставленных целей.

3. Принцип системности. Подход OD является системным, а значит, рассматривает организацию как некое целое, с взаимосвязанностью и взаимозависимостью всех элементов в организации.

4. Принцип интервенции. Организационные изменения осуществляются при помощи вмешательств агентов изменений,

квалифицированных помощников, которые обеспечивают методическую чистоту, объективность, нейтральность по отношению к организации и ее персоналу. Агент изменений может быть внутренним или внешним, его деятельность направлена на достижение положительных результатов.

5. Принцип гуманистических ценностей, позитивного подхода.

6. Принцип каузальности предполагает необходимость выделения каузальных переменных (или причинных, создающих проблему, требующую решения);

- Промежуточных;
- Результирующих.

К причинным переменным относятся факторы, на которые можно влиять: структуры, процессы, политика, обучение, поведение менеджеров, лидеров и т.д.

Промежуточные — установки, восприятие, мотивации, нормы, ценности, ответственность, квалификация и т.д.

Результирующие —прибыль, доходы, увеличение объема продаж, имидж, престиж, лояльность потребителей, сокращение издержек и оптимизация финансовых потоков.

7. Принцип исследования действием (деятельности) — идентификация проблемы сотрудниками, сбор дополнительной информации (организационная диагностика), обратная связь, разработка программы или проекта, интервенции, оценка результатов, корректировка —идентификация желаемого результата.

8. Принцип практического обучения — сбор информации, разработка проекта, внедрение и корректировка проводятся сотрудниками организации в сопровождении агентов изменений, консультантов. Метод групповой или индивидуальной работы позволяет участникам анализировать свой или чужой опыт, вырабатывать на этой базе новые приемы и навыки. Лекции и тренинги по обучению практическим навыкам в ходе работы позволяет интенсивно осваивать большие объемы знаний, достигать синергии в ходе совместной работы. Целенаправленное обучение в данном случае проводится для решения той проблемы, которая актуальна для индивида, и проводится только для того, чтобы эффективно решить на практике ту задачу, которая была поставлена.

9. Принцип много- и разноуровневого воздействия. Основная цель ОР —построение эффективных организаций. Общая стратегия заключается в проведении структурированных воздействий (интервенции) на разные уровни: индивидуальный, групповой, межгрупповой, организационный.

Одновременно справедливо, что интервенции как целенаправленные воздействия действуют по принципу «домино», начавшись на одном уровне, в одном процессе с необходимостью затрагивают и все остальные.

10. Принцип уникальности организации. В каждой ситуации подбирается метод, наилучшим образом соответствующий решению поставленной задачи. Разрабатывается проект, учитывающий в наибольшей степени уникальные особенности организации.

Идентификация проблем и подбор методов осуществляется на основе организационной диагностики.

11. Принцип технологичности. Современные консалтинговые компании обладают строгой технологией проведения организационных изменений, что позволяет совершенствовать профессионализм и решать задачи организации наилучшим образом.

Процесс организационных изменений

Наличие у руководства осознанной или неосознанной, но в большинстве случаев существующей потребности в кардинальных изменениях создает предпосылки для привлечения в организацию агентов изменений, консультантов по ОР со стороны. Привлечение консультантов, в свою очередь, создает условия для получения от них методической помощи в обеспечении проводимых изменений. Особенность привлечения процессных консультантов заключается в том, что мероприятия по изменениям проводятся с участием сотрудников организации —от диагностики и разработки проектов до процесса их внедрения. В ходе консультирования происходит обучение и передача методов наиболее эффективного управления организацией ее сотрудникам. Одновременно создаются условия для формирования новой организационной культуры.

Эффективность проводимых изменений тесно связана с готовностью руководителей и сотрудников к преобразованиям, а многие неудачи связаны с упрощенным видением задачи, отсутствием готовности к просчитанному риску или отсутствием у сотрудников организации необходимых знаний и умений.

Цель консультационного вмешательства — это создание *саморазвивающейся организации,* получение сотрудниками эффективных и действенных инструментов для осуществления преобразований и последующего процесса саморазвития.

Основные позиции организационных вмешательств опираются на позитивный подход, то есть основывается на вере в то, что большинство сотрудников и представителей высшего менеджмента стремятся к максимальному совершенствованию своих возможностей и развитию организации, а при создании определенных условий достигнут наилучших результатов и обеспечат вовлеченность в процесс изменений максимально большого числа сотрудников. Основной методический упор делается на групповые и командные формы организации процесса, синергетику, «выращивание» в противовес «внедрению», идентификацию системы ценностей, построение коллективной организационной культуры, стимулирующей философии фирмы.

Традиционный подход	Позитивный подход
Поиск проблем	Поиск достижений и точек роста
Стремление к стабильности	Стремление к изменениям
Видение ограничений и препятствий	Видение будущего, поиск нестандартных решений, творчество и креативность

Понимание ограниченных возможностей людей	Вера в безграничные возможности команды
Отношение: задача-контроль	Отношения: цель-результат
Иерархическая структура отношений	Делегирование полномочий и соучастие
Стабильность и повторяемость результатов	Стимулируются групповые инновационные решения

Концепция формирования организационных изменений направлена на активное вовлечение «готовых» к изменениям сотрудников, их обучение и превращение в агентов изменения. При этом необходимо повышение общей мотивации сотрудников посредством общего «видения» целей и будущего организации, а также рост числа агентов изменения.

Для достижения синергического эффекта используются разные модели обучения и группового взаимодействия — семинары, дискуссии, диалоги, мозговые штурмы, рабочие совещания, деловые игры. При этом малая целевая группа — это основная ячейка инновационной системы. *Процессное консультирование* предполагает темп и цикличность вмешательств с минимальным нарушением протекающих в организации функциональных процессов. Оно следует за готовностью сотрудников к изменениям и это дает большие возможности для маневра и снижает вероятность ошибок. Долгосрочной целью ПК является *институционализация изменений.*

Размеры организационных вмешательств могут быть и небольшими, например тренинг на командное взаимодействие, или кардинальными, как, например, разработка стратегии и новой организационной структуры или уточнение миссии и философии организации. Общим остается одно —технологичность процедур (см. Приложение 1).

Технология процессного консультирования включает следующие фазы: 1 — вход; 2 — заключение контракта; 3 — диагностика; 4 —обратная связь; 5 —планирование изменений; 6 — вмешательство; 7 —оценка, коррекция, новый вход. Консультанты (как внешние, так и внутренние), а иногда команды, состоящие из внешних и внутренних консультантов, встречаются с руководством организации по инициативе с той или другой стороны. После первичной встречи консультант оценивает готовность руководителей к изменениям, их мотивацию, идентичность заявленной проблемы реальности, возможности для построения рабочих отношений, базовые ценности руководителя и его команды. Клиент также оценивает возможность взаимодействия с командой консультантов, их опыт, знания, характер предыдущей практики, предлагаемую технологию проведения работы. В случае положительного решения проводится определенное количество рабочих встреч по обсуждению заявленных проблем, уточнению технического задания, видению результата, об ответственности каждой из сторон, объеме гонорара.

Если организация действительно готова к изменениям, фаза контракта происходит достаточно быстро, хотя контрактинг —это тоже процесс, в ходе которого происходит обмен ценностями, тезаурусом, формируются основные нормы и правила взаимодействия консультанта с клиентом.

Следующая стадия, которая называется диагностикой, состоит также их трех и более фаз: сбор материала, его анализ, презентация результатов анализа (обратная связь). Иногда в ходе диагностики уже начинаются процессы работы над «видением» будущего состояния или «точечное» обсуждение отдельных результатов. Объем диагностического исследования (исследования действием) зависит от поставленной задачи (см. Приложения 1 и 2). Консультант собирает информацию о проблемных областях клиента, с тем, чтобы понять всю систему в целом. Консультанты используют всю методическую лабораторию поведенческих наук: интервьюирование, наблюдение, анкетирование, тестирование, анализ документов, участие в мероприятиях, по необходимости финансовый, маркетинговый и т.п. анализ. Известно, что чем большее число сотрудников клиентской организации вовлечено в интервью, тем больше будет сторонников будущего процесса изменений, тем больше альтернативных подходов и точек «роста». Консультанты позитивного подхода не занимаются поиском тех, кто виноват. Их задача — понять, как и куда имеет шанс пойти клиентская организация.

Процесс обработки данных предполагает наличие высокой квалификации. В противном случае есть риск получить сборник того, «кто чего сказал». Обработанная информация предоставляется руководителю и/или его команде. Второй вариант — ее предоставление коллективу организации. Предоставление информации коллективу осуществляется по методу «каскада» в малых группах или с помощью выездной сессии. Сессия состоит из предоставления: а) информации о результатах; б) дискуссии; в) группового выявления ключевой проблемы и способов ее решения.

Планирование изменений

В последнее время обычной практикой стало проведение выездной сессии на 5–6 дней с целью разработки проекта изменений (см. Приложения 3, 4, 5, 6). Семинар строится как проблемно-аналитический (анализ проблем с элементами обучения и деловых игр), или инновационно-креативный с ориентацией на развитие системного мышления и поиск нестандартных решений накопившихся проблем. Сюда входят деловые игры с обучением.

Планирование изменений обычно является продолжением сессии по презентации результатов диагностики, иногда проводится отдельно от нее и с разрывом по времени. Однако, разрыв не должен быть более одного месяца. Планирование изменений обычно включает в себя корректировку стратегии, согласование ценностей, уточнение ситуации. Используются такие методики, как «Кто мы? Где мы находимся?»; SWOT — анализ сильных и слабых сторон организации; формирование общего видения идеального конечного

результата изменений, путей их достижения и требуемых ресурсов. После семинара создаются штаб и группы развития, которые доработывают полученные на сессии результаты и обсуждают их в коллективе вновь. Затем согласовывается жесткая программа действий, где консультанты оказывают помощь рабочим группам или ВТК (временному творческому коллективу) по реализации этой программы. Для ее успешной реализации происходит обучение сотрудников. По истечении установленного срока происходит оценка, корректировка и доработка проекта. В ходе работы над проектом изменений происходит обучение коллектива (см. Приложения 7, 8, 9). Вполне возможно, что после выполнения данного проекта может возникнуть необходимость в решении следующих новых задач, но уже на новом уровне компетентности коллектива.

Саморазвивающаяся организация как процесс

В практике ОР организация, которая ставит своей целью быть всегда успешной и быстро реагировать на изменения во внешней среде, быть «реактивной», т.е. опережать изменения, практикует сочетание «тотального» и «экипажного» обучения. Например, приглашаются внешние консультанты, которые должны обучить топ-менеджмент или другую целевую группу не просто знаниям, а и методам обучения других своих сотрудников. Все они обязаны затем провести занятия для своих сотрудников по схеме — групповое занятие, индивидуальное занятие, зачет. Обученные сотрудники проводят обучение своих коллег, выбирая в качестве учебных тем те, которые актуальны для всей организации. После первой «волны» обучения ставится новая цель, и новое обучение может быть проведено по предыдущей схеме «каскада» или выездного семинара. При этом все понимают, что обучение не самоцель, а средство увеличения ресурсов организации и оптимизации ее деятельности.

Вопросы для самопроверки

1. Проанализируйте теоретический вклад К. Левина в формирование концепции организационного развития.

2. Опишите метод исследования действием. Обсудите в группе некоторые из его основных преимуществ и недостатков.

3. Что определяет объем и содержание организационной диагностики? В чем ее основная функция?

4. В чем суть подхода «развитие персонала через развитие организации»?

5. Назовите этапы консультационного процесса в организации.

6. В чем отличие «трехшаговой» модели К. Левина от современных стадийных моделей консультирования?

7. Чем отличается управленческое консультирование от процессного консультирования в рамках ОР?

8. Обучение действием и саморазвивающаяся организация. Опишите их общность, отличия и перспективы развития.

9. Что такое «резиденциальный» семинар сегодня? Каковы цели, задачи и особенности его проведения?

10. Опишите этапы развития метода опросов «с обратной связью».

ЛИТЕРАТУРА

Лютенс Ф. Организационное поведение. — М. 1999.

Ньюстром Дж.Б., Дэвис К. Организационное поведение. Поведение. Поведение человека на рабочем месте. — С.-Петербург: Питер. 447 с.

Моримаса 0. Практический менеджмент. Токио, 1990. 243 с.

Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие кампании / Пер с англ. — М.: Экономика, 1988. 368 с.

Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают / Пер с англ. —М.: Прогресс, 1987. 272 с.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий / Пер. с англ. —М.: Прогресс, 1969. 480 с.

Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988. С. 240.

Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. Воронеж, 1995. С. 196.

Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. Киев, 1993. С. 384.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. —М: Дело, 1995. 336 с.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидерам / Пер. со швед. —М.: Дело, 1996. 352 с.

Управленческое консультирование /В 2-х т./ Под ред. М. Кубра. — М.: Интерэксперт, 1992. Т. 1. 318 с., Т. 2. 348 с.

Argyris C. Interpersonal Competence and Organizational Improvement / in Esso Standart Oil Co // 1960 / Ann Arbor, Michigan, Foundution for Research on Human Behavior. 1964.

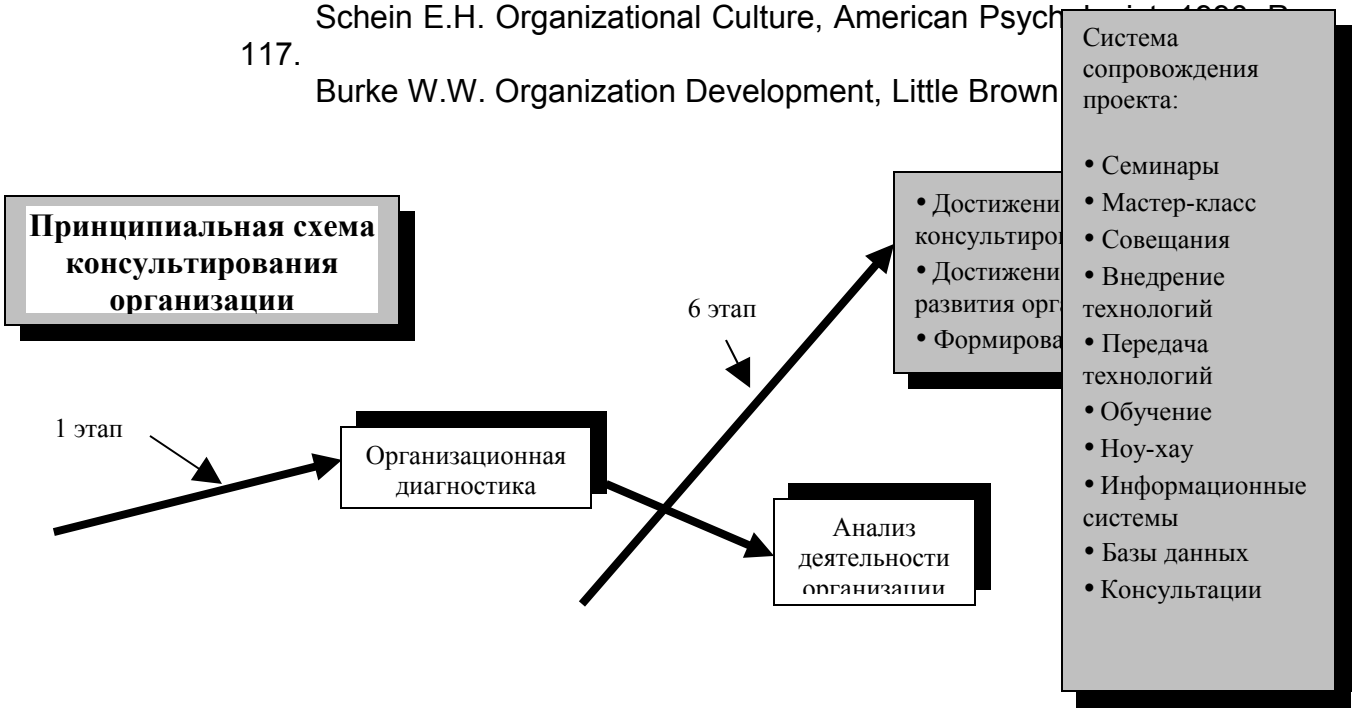
French W.L. Organization Development: Objectives, Assumptions, and Strategies. 1969 Renents of the University of California. California Management Review. XII. № 2. P. 26.

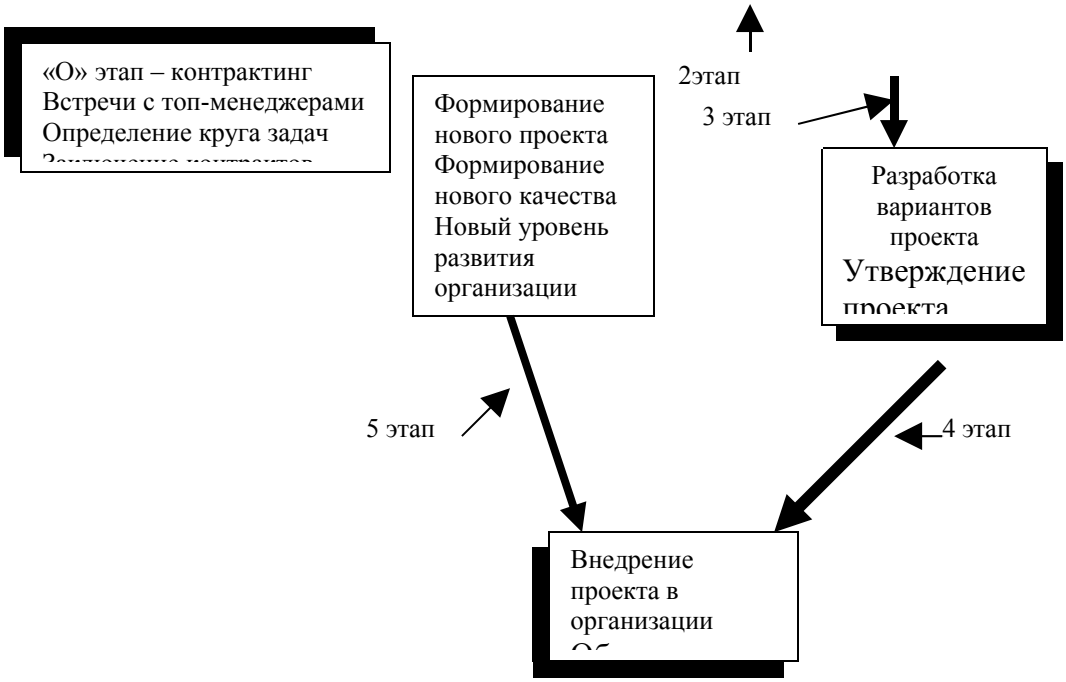
Schein E.H. On Dialoge, Culture, and Organizational Learning, Organization Dynamics. 1993. P. 43.

Schein E.H. Organizational Culture, American Psych

117.

Burke W.W. Organization Development, Little Brown





Приложение 2

Технология консультирования

(примерные стадии)

№	*Стадия*	*Мероприятия*	*Примечание*
1	«О» стадия ***Контрактинг***	1. Проведение встреч с лидером организации, управленческой командой 2. Определение круга задач, решаемых консультантами, и взаимной ответственности 3. Формирование технического задания, соглашения о конфиденциальности 4. Заключение контракта	От двух до 30 дней, до нескольких месяцев
2	1 стадия Организационная диагностика	2.1 Проведение встреч и бесед с первым руководителем. Уточнение задач. Обратная связь. Определение круга лиц участвующих в интервью 2.2 Индивидуальное консультирование первого руководителя. Определение базовых ценностей 2.3 Интервью с управленческой командой. Обратная связь. 2.4 Структурно-ролевой анализ	• Аналитическая записка • Список, график • Определение тем, графика встреч, результаты • Аналитическая записка, обсуждение
3		3. Проведение опросов и интервью 3.1 «Концепция и стратегия проведения интервью. Определение «реперных» точек. Корректировка. Подготовка помещения. По	• анкеты согласовываются с ответственным лицом организации

		необходимости —компьютерное тестирование 3.2 Подготовка опросных листов, анкет, бланка-интервью 3.3 Проведение опроса (инструктаж, раздать, собрать, проверить правильность оформления, уточняющие вопросы и т.д.). Интервью на отдельных листах 3.4 Аналитическая обработка материалов 3.5 Печатание 3.6 проведение интервью (аудиозапись/конспект) прослушивание, расшифровка уточнение данных (2 версия) 3.7 Аналитическая отработка формирование проблемного поля. Определение «точек напряжения и точек роста» построение «Образа будущего» (ИКР) работа с экспертами, таблицы зависимостей, построение графиков 3.8 участие в совещаниях и др. мероприятиях участие в мероприятиях (пассивные, активные, провоцирующие) обобщение материалов печатание материалов, графическое оформление обратная связь руководителя групповая работа на мероприятии 3.9 Участия в планерках, оперативных заседаниях, фиксированное наблюдение анализ ситуации и позиционирование участников подготовка аналитической записки печатание 3.10 Анализ документных источников анализ приказов и др. распорядительных документов (контекст-анализ, анализ исполнения) анализ материалов заседания, извещений и т.д. анализ выполнения программ, стратегия решений анализ организационной структуры, штатного расписания и др. документов расчет коэффициента управляемости в организации 3.11 Функционально-технологический анализ организации. • вычисление основного процесса и соответствующих условий • логистика товара (продукта, процесса) • специальная аналитика 3.12 Анализ движения информационных потоков (по специальной схеме) 3.13 Анализ финансовых потоков (по специальной схеме) 3.14 Анализ работы конкретного подразделения (в случае необходимости)	• Анализ только в обобщенном виде, аналитическая записка «прямая речь» • Только конспект, аудио-, видеозапись, разбор, анализ, анкетирование, предложение, тренинг —« — • По специальной схеме в зависимости от задач, направленных в ТЗ • Привлечение экспертов • По специальной схеме в зависимости от задач направленных в ТЗ Привлечение актива персонала в содокладчики

		3.15 Подготовка информационно-аналитических материалов (полный отчет, краткий отчет) 3.16 Представление результатов руководителю и его команде 3.17 Презентациями результатов коллективу • подготовка схем, таблиц • подготовка информационного совещания • подготовка шоу (групповая работа) • обсуждение «обратная связь»	
4	2 стадия Работа над проектами	4. Разработка проекта 4.1. Уточнение ключевой (корневой) проблемы и определение результатов (согласование с руководителем) 4.2. Подготовка и определение участников проекта 4.3. Разработка сценария мероприятия проведение мероприятия анализ результатов; подготовка проекта, получение обратной связи, подготовка отчета подготовка пояснительной записки обратная связь с руководителем 4.5. Подготовка отдельного документа изучение аспектов вопроса анализ необходимых материалов и дополнительная диагностика подготовка комментария или пояснительной записки подготовка проекта решения обсуждение проекта разработка вариантов (2 или 3) обсуждение в различных группах участников утверждение документов (проектов) печатание	Обучающе-разработочный семинар-совещание
5	3 стадия	5. Внедрение проекта в организации 5.1. Обсуждение, уточнение и корректировка проекта 5.2. Детализация операция по подразделениям, срокам, ресурсам 5.3. Создание МАР (оперативного штаба) по управлению изменениями и реализацией программы изменений (и по выделенным проблемам) 5.4. Создание рабочих групп по внедрению в подразделениях с участием консультантов 5.5. Проведение аналитических семинаров по корректировке проекта 5.6. информационная работа по обеспечению реализации проекта. Внутренний PR 5.7. Проведение работы по преодолению сопротивления изменениям и вовлечению	По подразделениям или через «Штаб» проводятся Рабочие совещания, тематическое обучение участников (по отдельному графику)
6	4 стадия	6.1. Разработка корпоративных документов (концепции, программы развития предприятия) 6.2. Подготовка проекта программного документа	С сотрудниками организации

		Подготовка пояснительных записок к документам Изучение мнения сотрудников по документам Позиционирование сотрудников по документам Проведение мероприятий по согласованию интересов: (внутренний PR), информационное обеспечение, рабочие совещания, аналитические семинары, групповая работа Получение обратной связи от подразделений. Дискуссия Анализ Подготовка нового проекта Обсуждение 6.3. Подготовка проекта приказа, в т.ч. список для ознакомления Печатание Утверждение Контроль за доведением приказа до сотрудника Разработка мероприятий по реализации решений Разработка проекта по организационной структуре	По методу «номинальных групп» Наиболее оптимально выходить на этот проект после разработки стратегии фирмы
7	5 стадия	7.1. Дополнительное изучение документов организации и технологических и бизнес-процессов 7.2. Подготовка опросника и блоков «интервью» 7.3. Проведение собеседований с сотрудниками и руководителями «Ваши функции и обязанности» 7.4. Проведение опросов (инструктаж, раздать, собрать, проверить правильность оформления, уточняемые вопросы) 7.5. Проведение уточняющих собеседований с сотрудниками • уточнение основных функций • уточнение технологического цикла • уточнение сокращения числа операций и работников • уточнение детализации операции и работников 7.6. Проведение инновационно-обучающего семинара 7.7. Подготовка сравнительного анализа альтернативных проектов организации 7.8. Обсуждение в рабочих коллективах вариантов структуры 7.9. Уточнение среди руководителей среднего звена предлагаемого варианта структуры. Корректировка 7.10. Согласование с топ-менеджером предлагаемого варианта организационной структуры 7.11. Принятие базового варианта организационной структуры руководством 7.12. Подготовка проектов положений о подразделениях на основе базового варианта структуры 7.13. Разработка должностных инструкций и положение об аттестации сотрудников	Семинары-совещания Групповая работа

		7.14. Разработка положения о планировании карьеры, базе роста и замещении руководящих должностей 7.15. Принятие базового проекта организационной структуры, положение о подразделениях, должностных инструкциях, аттестации 7.16. Подготовка (экспертиза) проекта приказа, в т.ч. список для ознакомления 7.17. Утверждение приказом по организации 7.18. Разработка мероприятий по внедрению • информационное обеспечение PR • проведение рабочих собраний с обратной связью • корректировка	

Приложение 3

Аналитический семинар: разработка стратегии фирмы как консультационный проект (для внутренних консультантов и менеджеров по персоналу)

ЦЕЛЬ:

• Дать слушателям представление о стратегическом менеджменте как наиболее эффективном инструменте управления;
• Дать основные базовые навыки формирования стратегии предприятия;
• Отработать отдельные элементы разработки стратегии в рамках инновационно-аналитического семинара.

№ п.п.	Мероприятия	Примечания
1	Стратегический менеджмент как наиболее эффективный инструмент управления Потребность в стратегии Типы возможных стратегий Выбор стратегии и принятие решений	Общее представление. Можно расширить до 4-6 часов
2	Технология разработки стратегии в процессном консультировании (Общая поэтапная схема)	Структурировать этапность работы. Раздаточная схема
3	Инновационно-аналитический семинар как технологический процесс. Задачи формирования потребности у клиента. Особенности работы консультантов при экспертном планировании и процессном консультировании	Общее представление о семинаре как о консалтинговой методике. Раздаточная схема

4	Процедура стратегического планирования: пошаговая поэтапная методика ***Этап. 1*** Стратегическая ориентация. Уровни и процесс стратегического планирования (Уровень организации в целом, уровень структурных подразделений, функционально-оперативный уровень)	Общие навыки, методика, приемы, методы, трудности
	<u>Этап II</u> Целеполагание и миссия организации: A. Формирование общего видения B. Философия организации C. Комбинированные методы анализа среды D. Экспресс-диагностика <u>Этап III -IV</u> Концепция, формирование приоритетов развития, место и роль структурных подразделений <u>Этап V</u> Разработка функциональных и операционных стратегий (маркетинговая, кадровая, финансовая, технологическая и стратегическая политики) <u>Этап VI</u> Формирование долгосрочных программ <u>Этап VII</u> Планы мероприятий, их формирование и бюджетирование <u>Этап VIII</u> От плана мероприятий —к фиксации функциональных обязанностей и затрат <u>Этап IX</u> Экспертиза проекта. Защита проекта в трудовом коллективам на Совете директоров, собрании акционеров, презентация для внешних кредиторов <u>Этап X</u> Создание штаба по реформированию или центра по стратегическому развитию. Создание инвестиционного фонда <u>Этап XI</u> Консалтинговое сопровождение проекта. Корректировка стратегического плана. Завершение проекта	Интервьюирование и групповая работа Лекция Групповая работа «Vision» Деловая игра (методика) «Самодиагностика» Лекция Деловая игра «Ярмарка идей» По необходимости привлекаются эксперты по направлениям Групповая работа, разработка альтернативных проектов, создание экспертного совета из участников Цикл групповых работ Рабочее совещание Методика проведения презентаций Структура штаба, положение о штабе, приказ, положение о премировании

Приложение 4

План обучения в организации в ходе внедрения проекта (интервенции)
(М-ский завод, 1999 г.)

Месяц	**Дата**	**Направления**					
		Топ-менеджмент	**Штаб**	**Финансовая**	**Рыночно-маркетин-говое**	**Производ-ственно-технолого-ческое**	**Социально-кадровое**
Декабр	4–8	Стратеги-	Руководи-				Принципы

ь		ческая группа, руково-дящий состав	тель, секретарь штаба, руково-дители направ-лений				построения организаци-онной структуры, системы стимулиро-Вания
	11-15			Оптими-зация налогообло-жения, бюджети-рование	Органи-зация продаж, логистика , стратегия продви-жения		
	18–22					Анализ техноло-гического потенциала, оптимизация технологий	
Январь	15–19	Принципы управлени я холдингом, организа-ционные меропри-ятия	Работа с центрами финансово й ответст-венности				
	22–26			Управлени е потоками холдинга, система планиро-вания холдинга	Стратегия продви-жения холдинга		

Приложение 5

Проблемно-аналитический семинар «Конкурентоспособность банков. Комплексные подходы к привлечению клиентов»

№	Мероприятия	Цель	Примечания
1	Непрерывное повышение конкурентоспособности банка – основное условие успешного развития Лекция	Сформулировать у слушателей представление о конкурентоспособности как основной идее стратегии развития. Дать общие представления о механизмах и процедурах. Тезаурус	Лекция специалиста. Групповая дискуссия
2	Входная диагностика предприятия. SWOT-анализ. Определение	Формирование проблемного поля Выявление сильных и слабых сторон организации	Деловая игра «Суд»

	потенциала. Групповая работа	Выявление внутренних ресурсов	
3	Ярмарка идей. Дискуссия. Групповая работа	Мозговой штурм с целью получения новых идей по повышению конкурен-тоспособности	
4	Клиентоориентированность и готовность к изменениям как инструмент и философия организации (лекция + деловая игра)	Сформулировать понимание необходимости гибко реагировать на вызовы рынка. Основные подходы к клиентоориентированности	Групповая игра «Наш клиент». Ролевые тренинги
5	Конкурентоспособность банка как комплексная программа развития Основные подходы к стратегическому планированию. Лекция	Сформировать базовые понятия и ознакомить с основными подходами, существующими в мировой практике	
6	Деловая игра: «Стратегическое планирование» Пленум. Дискуссия	Получение некоторых систематизированных предложений, реально отве-чающих потребностям банка	Аналитические материалы разрабатываются слушателем
7	Формирование матрицы комплексного плана мероприятий по конкурентоспособности банка. «Деловая игра»	Получить ориентировочный проект плана, определение приоритетов и механизма реализации	Работа по формированию плана может быть увеличена до получения стратегии развития банка как за счет увеличения времени семинара, так и за счет увеличения числа привлеченных
8	Обсуждение итогов. Дискуссия	Материалы к проекту комплексного плана по повышению конкурентоспо-собности	Может быть материалом для обсуждения в подразделениях банка. Создание штаба по реализации позволит выйти на внедрение

Приложение 6

Программа семинара-тренинга «Клиентоориентированность банка: работа с клиентами» (от 6–8 часов)

№	Мероприятия	Цель	Примечание
1	Клиентоориентированность как инструмент и философия успешно функционирующего банка Общие понятия (лекция) I. Банк: • Банк как хозяйствующий субъект • Банк как производительная структура	Сформулировать у слушателей понимание об особенностях деятельности организации, ориентированной на клиентов Сравнить специфику традиционного подхода и клиентоориентированного	Участникам раздается раздаточный материал Лекция читается специалистов В режиме групповой работы с сотрудниками банка разрабатываются основные положения, разрабатываются альтернативы «желанный образ» и

	• Банк как посредник • Реноме, престиж, авторитет банка • Солидность и внешняя респектабельность • Внутреннее обустройство банковского помещения • Стиль поведения персонала банка в отношении клиента • Скорость обслуживания клиентов и скорость осуществления операций II. Клиент (система продвижения услуг и ее составляющие): • Мотивация клиента • Поведение клиента • Отношение к услуге • Отношение к риску • Реклама, PR, отношение к СМИ и др.		«реальный» Рассматриваются способы достижения желательного образа, формируется план конкретных мероприятий с ответственными исполнителями, анализ и подведение итогов специалистами
2	Деловая игра «Суд»	Выявить проблемы, стоящие перед банком в обслуживании клиентов, и типичные ошибки	Заполняется матрица SWOT-анализа, ведет специалист
3	Механизмы формирования клиентоориентированности у работников (групповая работа)	Разработать некоторые процедуры формирования клиентоориентированного подхода у служащих банка	По окончании работы группами разрабатываются некоторые документы
4	Ролевые игры: • клиент 9физическое лицо) и оператор • клиент (юридическое лицо) и руководитель предприятия	Рассмотреть успешный опыт и типичные ошибки. Закрепить позитивные устойчивые навыки	Возможен видеотренинг с последующим обсуждением, т.н. «обратная связь».

Приложение 7

План-график обучения руководителей и специалистов ОАО «Х»

№	Наименование	Кол-во всего	Периодичность	Примечания
1	Всего обучающихся* из них а) топ-менеджеры б) начальники цехов и отделов в) специалисты г) итого:	80-100 20-25 50 20-25		
2	Одно-двухдневные семинары «Деловые игры» для решения конкретных проблем	8-16 час.	1 раз в мес. 1 кв. 2 раза в 2 мес. II кв. 1 раз в 3 мес. III, IV кв.	Для представителей всех

				категорий
3	Тренинги: • Базовые навыки менеджеров • Эффективная управленческая команда • Ведение переговоров и эффективные коммуникации	Для группы а) б) штаб	1 раз в нед. 3-4 час.	
4	Лекции	24-30 час./мес. 10-12 8-10 час.	1 раз в нед.1 кв. 1 раз в 2 нед. II кв. 1 раз в мес. III-IV кв.	Для всех категорий Привлекаются специалисты завода и института
5	Темы: Общее название: Технология эффективного направления по результатам управления Цели: 1. Обработка и практическое использование работниками предприятия технологий решения конкретных задач, возникающих на заводе 2. Отработка взаимодействия между подразделениями ОАО и дочерними предприятиями в процессе реструктуризации предприятия 3. Освоение передовых методов управления Тренинг на эффективное взаимодействие			
6	Маркетинг для групп			

Приложение 8

«Утверждаю»
Генеральный директор
ОАО _____

«Утверждаю»
Руководитель проекта
_____

Программа обучения сотрудников ОАО «Х»
на период _____
«Технология эффективного управления по результатам»

Цель: Освоение и практическая отработка использования работниками предприятия технологий конкретных задач.

Отработка взаимодействия между подразделениями ОАО и дочерними предприятиями в процессе реструктуризации.

Освоение передовых методов управления.

Тренинги на эффективное взаимодействие управленческой команды.

Темы:

Блок I: Повышение конкурентоспособности и маркетинговая политика предприятия

Лекции 30 час
Семинар 8 час

Деловая игра «Маркетинговая стратегия предприятия»
Январь
,

Курс «Маркетинг для руководителя высшего звена»

- маркетинг как философия бизнеса, концепция PR;
- маркетинговые исследования сегментации рынка, позиционирование;
- товар: трехфакторный анализ, уникальные достоинства, жизненный цикл и портфель товаров;
- цена и ценность, ценообразование;
- поставка, управление запасами, переговоры;
- внешняя среда: конкуренция и STEP-окружение, модель Портера и SWOT-анализ;
- планирование, миссия, цели и стратегия фирмы.

Блок II: Технология эффективного управления

Курс «Основные профессиональные компетенции лидера»

- управление собой: роли, функции, компетенции менеджера, делегирование полномочий, мотивация персонала, контроль за исполнением, стили и методы руководства и принятия решений, управление временем, формирование целей;
- управление ресурсами: временем, персоналом (отбор, совершенствование, мотивация, руководство), финансами и информацией;
- управление и планирование: миссия и лестница целей организации, управление с обратной связью, виды информации, необходимые для управления ресурсами, методы планирования;
- руководство и группы: власть, лидерство, команды, корпоративные ценности, конфликты и их разрешение, переговоры.

Блок III: Технология комплексного управления финансами и экономикой на предприятии

Лекции 30 час
Семинар «Деловая игра» 8-10 час
Итого: 40 час

1. Финансово-экономические цели предприятия. Показатели финансово- экономической оценки деятельности подразделений и бизнес-единиц.
2. Прибыль и убытки. Оценка точки безубыточности. Обеспечение необходимого уровня прочности. Практическая работа.
3. Структура капитала, финансовый баланс, показатели финансовой устойчивости, показатели банкротства.

4. Управление оборотными средствами. Оборачиваемость денежных средств. Практическая работа «Сокращение сверхнормативных запасов и незавершенного производства».

5. Процесс финансового планирования (бюджетирования) по подразделениям. Практическая работа «Отработка взаимодействия по подразделениям в процессе составления консолидированного бюджета».

6. Управленческий и бухгалтерский учет в условиях ОАО, их согласование.

7. Центры финансового учета, финансовой ответственности и бизнес-единиц, их планирование, учет, отчетность, ответственность и права. Нормативные документы.

8. Деловая игра «Организация работы финансово-экономических служб подразделений. Отработка стыковки различных этапов и задач по управлению финансами».

Блок IV: Система управления персоналом на современном предприятии

1. Разработка системы управления персоналом. Формирование «функционала» и организационной структуры под стратегическую цель.

2. Современные методы работы с кадрами, необходимые изменения, формирование «Золотого фонда», кадрового резерва, оптимизация организационной структуры.

3. Методы мотивации труда, компенсационный пакет, разработка системы премирования под результат по разным структурным подразделениям.

4. Делегирование полномочий и ответственности. Практическая работа «Формирование диапазонов ответственности, компетенции и должностных инструкций.

5. Развитие персонала. Система активного развития творческого потенциала сотрудников. Информирование. Внутренние коммуникации и PR. Создание самообучающейся организации.

6. Организационная культура, корпоративная культура, корпоративный стиль. Миссия. Ценности. Философия организации. Деловая игра «Формирование корпоративной культуры и системы внеэкономической мотивации работников» —8–10 час.

Приложение 9

Программа курса «Управленческая команда»

Лекция	Индивидуальное консультирование	Зачет
1. Команда. Цели. Задачи. Ответственность. Структурно-ролевое распределение. Общее ведение и функциональные полномочия. 2. делегирование полномочий,		

стиль управления, нормы управляемости. Планирование, организация и контроль исполнения 3. Выработка и принятие решений, экспертные оценки 4. Деловые беседы, переговорные технологии, коммерческие переговоры. Эффективные коммуникации и психология общения 5. Этика и этикет делового общения. 6. Эффективное использование времени и организация рабочего места 7. Стрессы, психологическая устойчивость и здоровье менеджера		

ГЛАВА 10. ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Ключевые понятия главы: психологизированный менеджмент, человеческий фактор, личностно-центрированное консультирование, конфликтогенная зона, психоэмоциональная стабилизация, помогающие стратегии, личностная компетентность, интегративная психотерапия, транстеоретический подход к консультированию, эмпатичность, профессиональные «вредности» в работе консультанта, психосоциальный подход в консультировании.

В последние годы в отечественной управленческой практике все больше внимания уделяется развитию организаций. При этом наблюдается тенденция постепенного перехода от традиционного администрирования, нередко носящего волюнтаристский и, следовательно, спекулятивный характер, к более психологизированному менеджменту. Однако и в этом варианте принимаемые руководителями решения чаще фокусируются на организационно-производственных аспектах, без учета так называемого «человеческого фактора», и деятельность даже менеджеров по работе с персоналом нередко сводится к ортодоксальным функциям начальника отдела кадров, таким как прием на работу, внутриорганизационные перемещения, увольнение и в редких случаях —участие в решении конфликтных ситуаций.

Очевидно, что эффективность функционирования любой организации зависит не только от уровня ее организационной культуры и оптимальности принимаемых решений, но и от качества их исполнения. Последнее, в свою очередь, определяется как квалификационными характеристиками сотрудников, так и их личностными качествами, а также психологическим климатом

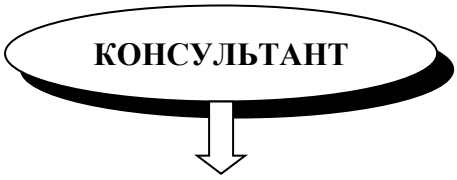
организации и ее структурных подразделений. Естественно, что «менеджмент» личностных и межличностных аспектов исполнительской деятельности требует специальных психологических знаний и навыков. Поскольку в подавляющем большинстве организаций руководители и менеджеры не имеют специальной психологической подготовки, вышеозначенные функции должны выполняться профессиональным психологом-консультантом.

Как отмечает Л. Тобиас (10, с. 13–14), основная цель психологов-консультантов — помочь сотрудникам трудиться продуктивнее. Достижение этой цели предполагает участие психолога в решении следующих частных задач:

- улучшение психологического климата в организации и повышение «боевого духа» ее сотрудников;
- совершенствование практики подбора кадров;
- модернизация организационной структуры;
- оказание поддержки служащим в развитии их способностей;
- сплочение коллектива в единую команду;
- формирование доброжелательной атмосферы на производстве;
- помощь людям в преодолении стрессов;
- достижение соответствия между складом человека и его работой;
- устранение конфликтов;
- снижение текучести кадров;
- оценка производственных программ с психологической точки зрения;
- проведение разумной политики поощрения и наказания на фирме;
- консультирование руководителей по психологическим аспектам деятельности предприятия на рынке, включая переговоры, рекламу, маркетинг и др.

В данной главе основной упор сделан на таком гуманистическом и необходимом для эффективного функционирования организации аспекте, как оказание психологической помощи сотрудникам, оказавшимся в трудной жизненной или производственной ситуации. По мнению К. Роджерса, помощь —это особый вид отношений, в рамках которых по крайней мере одна из сторон намеревается способствовать другой стороне в личностном росте, развитии, лучшей жизнедеятельности, развитии зрелости, в умении ладить с другими —с одним человеком или группой (8, с. 81).

В модифицированной нами модели Loughary and Ripley (1979, см. 15) представлены основные структурные элементы оказания помощи (см. рис.1).



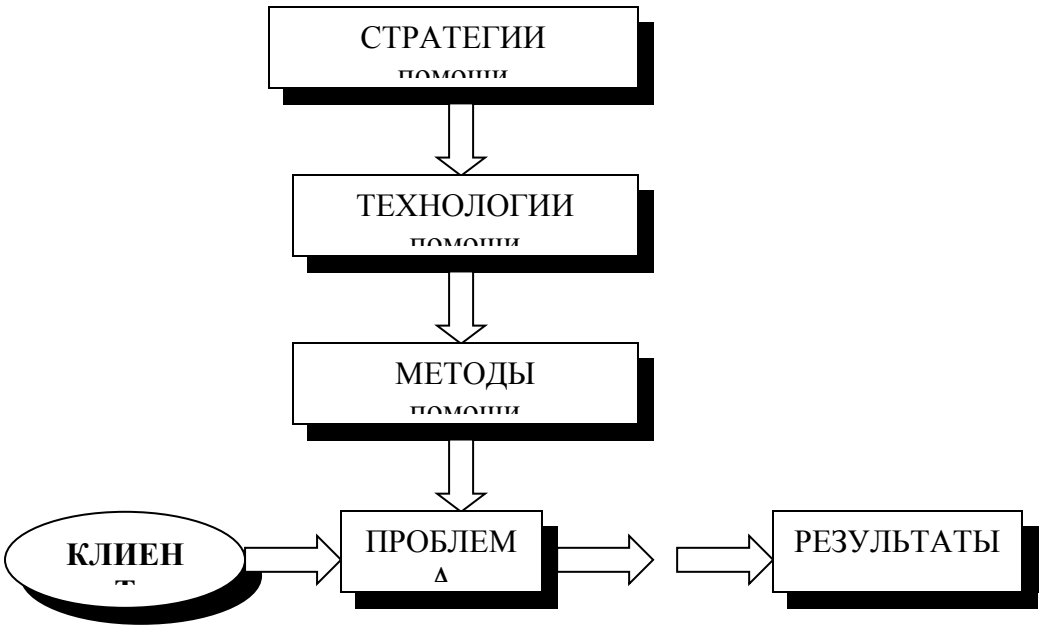


Рис. 1. Модель оказания помощи

Клиент —это человек, который либо в собственных глазах, либо с точки зрения других людей оказался в проблемной ситуации, с которой он не может справиться. В этой связи запрос на помощь состоит в повышении эффективности решения возникшей *проблемы,* какой бы она ни была по содержанию —возникшее (усилившееся) чувство тревоги или страха, тяжелая болезнь, химическая зависимость (от алкоголя или наркотиков), неуспешное супружество или родительство, конфликт с начальником или сотрудниками, материально-бытовые проблемы и многое другое (14; 18). Заметим, что клиентом со своим специфическим запросом может быть также и организация в целом.

В модель Loughary and Ripley нами включена рубрика «стратегии помощи», которая представляется обязательной для организации профессиональной помощи.

Различают 6 видов *помогающих стратегий* (Scally and Hopson, 1979, цит. по 15, с. 173):

- предоставление советов: предложение кому-либо своей точки зрения на наилучший способ действий в сложившейся ситуации;
- предоставление информации: предоставление человеку требующейся в конкретной ситуации информации;
- непосредственные действия: делать что-либо от имени другого лица или предоставлять необходимые услуги (доставлять продукты, давать ссуду, осуществлять вмешательство в кризисной ситуации);
- обучение: помощь в овладении фактами, знаниями и навыками, способствующими улучшению ситуации;
- системные изменения: влияние на системы, вызывающие у людей трудности, с целью совершенствования этих систем, то есть скорее работа по организационному развитию, чем с отдельными людьми;

• консультирование: помощь в анализе проблемы, прояснении конфликтогенных зон, нахождении альтернативных путей выхода и принятии решения; иначе говоря, это —поддержка людей в плане помощи самим себе.

Кроме того, стратегия —это первоначальный перевод проблемы в термины желательных результатов и планирование применения определенных методов.

К основным методам помощи относят информацию, идеи и навыки (такие, как слушание и рефлексивное взаимодействие).

Наконец, к желательным результатам помощи относят психоэмоциональную стабилизацию, лучшее понимание (себя, своей ситуации и других), принятие решения и реализацию решения (15, с. 178—179).

Консультирование, несмотря на свое недавнее происхождение, является видом деятельности, прочно и глубоко проникшим в культуру современного индустриального общества. Его повсеместное распространение началось с 60-х годов XX столетия с созданием первых ассоциаций профессиональных консультантов. Постепенно консультирование перестало быть просто процессом индивидуализированного научения. Оно приобрело социальное значение как культурно-санкционированный метод адаптации к социальным институтам.

Каждая помогающая стратегия из вышеприведенного неранжированного списка может быть полезна в конкретном контексте. В этих стратегиях есть общие и различные элементы. При предоставлении советов и информации, непосредственных действиях, обучении и, возможно, системных изменениях предполагается, что лучшие результаты или решения зависят главным образом от компетентности того, кто осуществляет помощь. В консультировании, с другой стороны, упор делается на ресурсы того, кто является объектом помощи. В рамках консультативных отношений клиент стимулируется на нахождение своих собственных решений. Способности консультанта используются для активизации способностей клиента. Во всех видах помощи «помощник» должен уметь выстраивать отношения, а для достижения системных изменений необходимо также уметь работать с группами, структурами, правилами и организациями. Консультант может, в случае необходимости, использовать различные стратегии, а не только собственно консультирование, однако в эти стратегии должны быть встроены элементы консультирования (15, с. 173—174).

На практике консультирование осуществляется под многими различными ярлыками. Вариант под названием «медицинская психотерапия» осуществляется людьми с базовым медицинским образованием; «психологическое консультирование» (в различных его модификациях) — профессиональными психологами; наконец, есть много случаев, когда консультирование осуществляется в контексте взаимоотношений, изначально имеющих другое содержание, например сотрудник делится своими тревогами и проблемами с коллегами или руководством. Таким образом, последние осуществляют консультирование, не являясь консультантами.

Это важный момент, позволяющий провести демаркационную линию между профессиональным и непрофессиональным консультированием. В первом случае консультант имеет специальную подготовку и взаимодействует с клиентом в рамках формального контракта на консультирование исключительно в роли консультанта. Во втором случае речь идет об использовании людьми —представителями других профессий, волонтерами, родственниками, друзьями и пр. —определенных приемов консультативной работы (14, с. 4; 18, с. 2—3). И здесь центральным моментом становится качество оказываемой помощи: хорошо, если от кого-либо есть запрос на консультативную помощь и, например, менеджер по персоналу обучен навыкам такой помощи и осознает при этом пределы своей профессиональной компетенции; плохо, если запроса нет, а помощь навязывается, и «консультант» оказывается в ролевом конфликте, или же запрос есть, а «консультант» не имеет специальной подготовки в области консультирования. И в том, и в другом случае объекту «консультативной» помощи наносится вред.

Какое же содержание вкладывается в понятие «консультирование», которое может рассматриваться и как ***стратегия***, и как ***технология,*** и как ***метод*** профессиональной помощи? Как отмечает Р. Нельсон-Джоунс, термин «консультирование» применяется в нескольких случаях. Например, консультирование можно рассматривать как особый вид отношений помощи, как некий репертуар возможных воздействий, как психологический процесс.

Фактически все консультанты соглашаются с тем, что хорошие ***отношения помощи*** необходимы для эффективной работы с клиентами. Некоторые специалисты полагают, что наличие этих факторов не только необходимо, но и достаточно для того, чтобы с клиентами произошли конструктивные изменения. Ряд консультантов считают необходимым оговаривать основные характеристики отношений помощи. Сейчас будет достаточно отметить, что эти предлагаемые консультантами характеристики —иногда их называют «стержневыми (сердцевинными) условиями» — следующие: эмпатическое понимание, уважительное отношение к потенциальной возможности клиента самому строить свою жизнь, конгруэнтность, или подлинность (искренность), отношений. Также реализовать отношения помощи можно посредством «активного слушания» или «слушания в сочетании с вознаграждением (положительным подкреплением)». Те специалисты, которые рассматривают консультирование преимущественно как особый вид отношений помощи, являются приверженцами, главным образом, теории и практики личностно-центрированного консультирования.

Большинство консультантов не считают использование отношений помощи достаточно эффективным для того, чтобы у клиента произошли конструктивные изменения. Поэтому многие специалисты вынуждены использовать определенный ***репертуар воздействий*** в дополнение к отношениям помощи. Консультанты, владеющие некоторым ассортиментом воздействий, должны определить, какие воздействия следует применять по отношению к

различным клиентам и какова вероятность успеха. Репертуары воздействий, используемые консультантами, отражают их теоретическую ориентацию, причем некоторые консультанты являются эклектиками и пользуются воздействиями, которые описываются в различных теориях.

Рассматривается ли консультирование как особый вид отношений помощи, характеризующихся «стержневыми условиями», или как репертуар воздействий, которые описываются в различных теориях, консультирование является ***психологическим процессом.*** Основные причины фундаментальной связи между психологией и консультированием следующие. Во-первых, цели консультирования имеют связанный с сознанием аспект. В различной степени все консультационные подходы фокусируются на изменении чувств, мыслей и действий людей таким образом, чтобы люди могли жить более эффективно. Во-вторых, процесс консультирования является психологическим. Консультирование не является чем-то статичным, оно подразумевает обмен мыслями между консультантами и клиентами, а также протекание мыслительных процессов отдельно у консультантов и у клиентов. Кроме того, большая часть информации, полученной при консультировании, проявляется в сознании клиентов в интервалах между консультативными приемами, а также в периоды, когда клиенты пытаются помочь себе сами после окончания консультирования. В-третьих, основополагающие теории, из которых «произрастают» цели консультирования и использующиеся в нем воздействия, являются психологическими (4, с. 13—14). Наконец, можно обратиться к определению К. Роджерсом консультирования как «процесса, адресованного в первую очередь тем, кто страдает от определенного психологического напряжения и психологической неприспособленности» (8, с. 88).

В определении Британской ассоциации консультирования (BAC, 1984) «под термином «консультирование» подразумевается работа с индивидуумами и их взаимоотношениями, направленная на развитие, поддержку во время кризиса, психотерапию, наставничество или решение проблем... Задача консультирования — предоставить «клиенту» возможность проанализировать, обнаружить и прояснить способы более удовлетворительной и полноценной жизни».

Согласно Burks and Steffre (1979), «консультирование предполагает профессиональные взаимоотношения между обученным консультантом и клиентом (или, возможно, несколькими людьми). Консультирование предназначено для того, чтобы помочь клиентам понять и прояснить видение своего жизненного пространства и научиться достигать поставленных целей посредством четких выборов на основе необходимой информации и через разрешение эмоциональных и межличностных проблем (цит. по 18, с. 2—3).

Консультирование рассматривается как процесс, благодаря которому личность в результате произошедших изменений переходит на более высокую стадию личностной компетентности. В консультировании создаются ситуации, в которых мысли и чувства клиента услышаны, к ним относятся с уважением и безоценочно.

Консультирование усиливает «Я» клиента, его уверенность в себе и поощряет инициативность и личностный рост, самоконтроль и контроль над ситуацией (15, с. 191).

Лицензионная комиссия Ассоциации служащих и менеджеров США, выдающая разрешения на частную практику, предлагает следующее определение: «Консультирование — это совокупность процедур, направленных на помощь человеку в разрешении проблем и принятии решений относительно профессиональной карьеры, брака, семьи, совершенствования личности и межличностных отношений».

Как отмечает Р. Кочюнас, имеется много сходных определений, и все они включают несколько основных положений:

1. Консультирование помогает человеку выбирать и действовать по собственному усмотрению.

2. Консультирование помогает обучаться новому поведению.

3. Консультирование способствует развитию личности.

4. В консультировании акцентируется ответственность клиента, т.е. признается, что независимый, ответственный индивид способен в соответствующих обстоятельствах принимать самостоятельные решения, а консультант создает условия, которые поощряют волевое поведение клиента.

5. Сердцевиной консультирования является «консультативное взаимодействие» между клиентом и консультантом, основанное на философии «клиент-центрированной» терапии.

Основоположник клиент-центрированной терапии, известный американский психотерапевт К. Роджерс, выделил три основных принципа этого направления:

а) каждая личность обладает безусловной ценностью и заслуживает уважения как таковая;

б) каждая личность в состоянии быть ответственной за себя;

в) каждая личность имеет право выбирать ценности и цели, принимать самостоятельные решения (цит. по 2, с. 7—8).

Необходимо дифференцировать несколько близких консультированию по звучанию, целям и техникам видов профессиональной деятельности. Один из них обозначается как ***«консультация»*** (иногда используется калька с англоязычного ***«консалтинг»***). Л. Шульман описывает этот вид помощи как «...взаимодействие между двумя или несколькими людьми, в ходе которого определенные специальные знания консультанта используются для оказания помощи консультируемому в решении текущих проблем или при подготовке перспективных программ. Иногда действия консультанта оцениваются как катализатор, облегчающий работу, формулирующий ее мотивы и роль, разъясняющий последствия различных альтернатив, помогающий консультируемому более систематически и объективно оценить стоящие перед ним проблемы с целью расширения выбора возможных вариантов поведения. Консультант также сообщает о новой информации, ранее недоступной консультируемому, или же освежает в его памяти старые знания. В консультациях по определенному случаю упор делается на конкретном клиенте, будь

то человек, семья, группа или община. Хотя консультант часто дает информацию, которая помогает консультируемому по-новому взглянуть на волнующую его проблему, однако этого в ряде случаев недостаточно. Консультируемому нередко требуется непосредственная помощь для воплощения нового знания в действие...» (11, с. 31—32).

Психологическое консультирование определяется как «непосредственная работа с людьми, направленная на решение различного рода психологических проблем, связанных с трудностями в межличностных отношениях, где основным средством воздействия является определенным образом построенная беседа». Психологическое консультирование ориентировано прежде всего на помощь клиенту в реорганизации его межличностных отношений, а психокоррекционное или психотерапевтическое воздействие ориентировано в основном на решение глубинных личностных проблем человека, лежащих в основе большинства жизненных трудностей и конфликтов. С другой стороны, нередко понимаемый синонимично термин ***«психотерапия»*** является международным и в большинстве стран мира однозначно используется по отношению к методам работы, осуществляемым профессиональными психологами (1, с. 5).

В работах Ю. Алешиной, Р. Кочюнаса, В.Ю. Меновщикова, Р. Нельсон-Джоунса и других авторов указывается, что и консультирование, и психотерапия представляют собой скорее многоэлементные, чем однородные области знания и деятельности. Более правильным будет рассматривать консультационные подходы и методы психологической терапии.

Как консультанты, так и психотерапевты используют одни и те же теоретические модели и подчеркивают, что необходимо ценить клиента как личность, выслушивать его сочувственно, воспринимать сказанное и поощрять стремление клиента помогать самому себе и отвечать за свои поступки. Как в консультировании, так и в психотерапии используются те же самые профессиональные навыки; требования, предъявляемые к личности клиента и психотерапевта, одинаковы; процедуры, используемые в консультировании и психотерапии, тоже подобны. Наконец, в первом и втором случаях помощь клиенту основывается на взаимодействии между консультантом (психотерапевтом) и клиентом. Из-за трудности разделения этих двух областей некоторые практики используют понятия «психологическое консультирование» и «психотерапия» как синонимы, аргументируя свою точку зрения схожестью деятельности психотерапевта и консультанта-психолога, а некоторые авторы считают консультирование начальным этапом психотерапевтической помощи (1; 2; 3; 4).

Цели любой консультативной помощи должны базироваться на потребностях клиента. В этом контексте можно говорить о двух основных целях:

1) повышении эффективности управления клиентом собственной жизнью и

2) развитии способности клиента решать проблемные ситуации и развивать имеющиеся возможности.

Консультирование/помощь обязательно должно включать научение клиента, то есть привнесение в его жизнь новых ценностей, альтернативных ракурсов видения жизни, способности вырабатывать решения собственных проблем и реализовать их на практике. Иногда цели консультирования разделяют на цели, связанные с исправлением (коррекцией), и цели, связанные с обеспечением роста или развития. Задачи развития — это задачи, с которыми люди сталкиваются на разных этапах своей жизни. Например, это переход к независимому существованию, выбор профессии или работы, поиски партнера, воспитание детей и адаптация к предстоящему уходу на пенсию. Для достижения целей, связанных с развитием, необходимо как подавление негативных черт, так и усиление положительных качеств. В консультировании большое внимание уделяется достижению состояния психологического комфорта и сохранению душевного здоровья. Идеальным вариантом является полная самоактуализация человека, что, по А. Маслоу, подразумевает реализацию творческих способностей, автономию, социальную реализацию и способность сосредоточиться на решении проблем. Можно сказать, что конечная цель консультирования — научить клиентов оказывать помощь самим себе и таким образом научить их быть своими собственными консультантами (4; 15).

Как отмечает Р. Кочюнас, вопрос определения целей консультирования не является простым и потому, что зависит как от потребностей клиентов, обращающихся за помощью, так и от теоретической ориентации самого консультанта. Однако можно выделить несколько универсальных целей, которые в большей или меньшей степени упоминаются теоретиками разных школ:

1. Способствовать изменению поведения, чтобы клиент мог жить продуктивнее, испытывать удовлетворенность жизнью, несмотря на некоторые неизбежные социальные ограничения.

2. Развивать навыки преодоления трудностей при столкновении с новыми жизненными обстоятельствами и требованиями. Обеспечить эффективное принятие жизненно важных решений. Существует множество дел, которым можно научиться во время консультирования: самостоятельные поступки, распределение времени и энергии, оценка последствий риска, исследование поля ценностей, в котором происходит принятие решений, оценка свойств своей личности, преодоление эмоциональных стрессов, понимание влияния установок на принятие решений и т.п.

3. Развивать умение завязывать и поддерживать межличностные отношения. Общение с людьми занимает значительную часть жизни и у многих вызывает трудности из-за низкого уровня их самоуважения или недостаточных социальных навыков. Будь то семейные конфликты взрослых или проблемы взаимоотношений детей, следует улучшать качество жизни клиентов посредством обучения лучшему построению межличностных отношений.

4. Облегчить реализацию и повышение потенциала личности. По мнению Blosher (1966), в консультировании необходимо стремиться к максимальной свободе клиента (учитывая естественные социальные ограничения), а также к развитию способности клиента контролировать свое окружение и собственные реакции, провоцируемые окружением.

Вышеприведенный список целей во многом совпадает с перечнем типовых запросов клиентов и их ожиданий от результатов консультативной помощи (15, с. 192):

- лучше понять самого себя или ситуацию;
- изменить свои чувства;
- суметь принять решение;
- утвердиться в решении;
- получить поддержку при принятии решения;
- суметь изменить ситуацию;
- приспособиться к ситуации, которая, скорее всего, не изменится;
- дать разрядку своим чувствам;
- рассмотреть возможности и выбрать одну из них.

Нередко клиентов интересуют результаты, не связанные непосредственно с консультированием: информация, новые навыки или же практическая помощь.

В основе всех этих запросов лежит идея изменения. Независимо от характера запроса или типа проблемы, существуют 4 основные стратегии:

1) изменение самой ситуации;
2) изменение себя для адаптации к ситуации;
3) выход из ситуации;
4) нахождение способов жить с этой ситуацией.

При этом еще раз необходимо подчеркнуть необходимость повышения личной ответственности клиентов за решение проблемной ситуации и, в целом, дальнейшее развитие своего жизненного сценария.

Консультативная помощь может осуществляться в разных формах и видах. Существует широкое разнообразие форм консультативных практик и классификаций этих форм по разным основаниям (2; 3; 15; 18).

Так, по критерию объекта помощи различают индивидуальное («один на один», или «лицом к лицу»), групповое и семейное консультирование.

По критерию возраста дифференцируют работу с детьми, подростками, взрослыми и пожилыми людьми.

Пространственная организация консультирования может быть осуществлена в форматах контактного (очного) или дистантного (заочного) взаимодействия. Последнее может осуществляться в рамках телефонного консультирования (хотя это в определенной степени и контактное консультирование), письменного консультирования, а также через печатные материалы (научно-популярные издания и руководства по самопомощи).

По критерию продолжительности консультирование может быть экстренным, краткосрочным и долгосрочным.

Существует также несколько типологий консультативной помощи, ориентирующихся на содержание запроса клиента и характер проблемной ситуации. Так, различают интимно-личностное, семейное, психолого-педагогическое и деловое консультирование (5, с. 22–23). Консультирование может быть реакцией на ситуацию клиента («кризисное консультирование») либо стимулом для роста и развития клиента («развивающее консультирование»). Традиционно о консультировании говорят применительно к ситуации во время или после кризиса, однако следовало бы также помогать людям предвидеть возможные проблемы в будущем, научить их распознавать признаки надвигающегося кризиса и вооружить их навыками подавления кризисов в зародыше. Любое успешное консультирование подразумевает личностный рост, однако в кризисной ситуации человек находится в ее тисках, под давлением обстоятельств, и поскольку консультирование ограничивается рамками существующей проблемы, концептуальный и поведенческий арсенал клиента может пополниться в весьма небольшом объеме (15, с. 187).

Выделяется также 6 категорий консультативных воздействий в зависимости от их целей и содержания:

Авторитарные: предписывающие, информирующие, конфронтационные.

Фасилитирующие: катарсические, каталитические, поддерживающие.

Предписывающее воздействие сфокусировано на поведении клиента вне рамок консультативного взаимодействия.

Информирующее воздействие предоставляет клиенту знания, информацию и смыслы.

Конфронтационное воздействие имеет своей целью осознание клиентом каких-либо ограничительных установок или поведения.

Катарсическое воздействие имеет своей целью помочь клиенту разрядиться, дать выход подавляемым болезненным эмоциям (абреакция), главным образом таким как горе, страх или гнев.

Каталитическое воздействие ориентировано на стимулирование самопознания, самоуправляемого бытия, научения и решения проблем.

Поддерживающее воздействие ориентировано на подтверждение значимости и ценности личности клиента, его качеств, установок или поступков.

Авторитарные виды воздействия более иерархизированы: практик принимает ответственность за клиента и от его имени (направляя поведение, давая инструкции и повышая уровень осознанности).

Фасилитирующие виды воздействия ориентированы на большую автономность клиентов и принятие ответственность за самих себя (помогая в облегчении душевных страданий и боли, уменьшающих силу «Я», способствуя самостоятельному научению, подтверждая их значимость как уникальных существ).

Выбор того или иного типа и вида воздействия зависит от типа личности клиента (а также типа личности консультанта) и специфики его ситуации. Соотношение авторитарных и фасилитирующих видов воздействия связаны главным образом с темой власти и контроля: консультант полностью контролирует клиента, контроль поделен между консультантом и клиентом, клиент полностью автономен (16, с. 5–6).

Как отмечается в специальной литературе, существует свыше 200 подходов к понятию консультирования и моделей консультирования и психотерапии. К основным школам консультирования относятся:

1) Гуманистические подходы: личностно-центрированное консультирование; гештальт-консультирование; трансактный анализ; терапия реальностью (консультирование по реализму).

2) Экзистенциальные подходы: экзистенциальное консультирование, логотерапия.

3) Психоанализ.

4) Поведенческий подход.

5) Когнитивные и когнитивно-поведенческие подходы: рационально-эмотивное поведенческое консультирование; когнитивное консультирование.

6) Аффективные подходы: основная терапия, переоценочное консультирование, биоэнергетика.

7) Эклектические и интегративные подходы: мультимодальное консультирование, эклектическая терапия, консультирование по жизненным умениям.

В последние годы получили также распространение такие подходы, как гипноз по М. Эриксону, психосинтез, нейролингвистическое программирование, ориентированная на решение проблемы краткосрочная психотерапия и др.

Некоторые авторы считают, с методологической точки зрения следует выделять 3 базовых подхода — психодинамический, когнитивно-бихевиористский и гуманистический, которые наиболее фундаментально отличаются друг от друга по своим взглядам на человека и природу его эмоциональных и поведенческих проблем (2; 3; 4; 5; 7; 15; 18; 19).

С самого начала развития консультирования и психотерапии отдельными специалистами отмечалось, что сходства в различных подходах к консультированию гораздо больше, чем различий. В 1940 г. на симпозиуме с участием таких крупных фигур, как К. Роджерс и С. Розенцвейг, получила одобрение идея, что для всех успешных видов психотерапии являются общими такие факторы, как поддержка, хорошие взаимоотношения между консультантом и клиентом, инсайт (интенсивное понимание проблемы) и изменения в поведении.

В 1974 г. G. Frank выдвинул тезис, что эффективность психотерапии связана первоначально нес применением особых стратегий в рамках того или иного концептуального подхода, а с рядом общих, или «неспецифических», факторов. К таким факторам относятся построение поддерживающих отношений, предоставление клиенту разумного объяснения, позволяющего понять проблему, и

совместное участие клиента и консультанта в терапевтических ритуалах.

Позднее (Grencavage and Norcross, 1990) были выделены следующие группы неспецифических, или общих факторов, способствующих терапевтическим изменениям.

Характеристики клиента:

- позитивные ожидания, надежда или вера;
- состояние дистресса или неконгруэнтности;
- активный поиск помощи.

Качества терапевта:

- профессионально ценные черты личности;
- формирование надежды и положительных ожиданий;
- теплота и позитивное отношение;
- эмпатическое понимание;
- наличие социального статуса терапевта;
- безоценочность и принятие.

Процесс изменений:

- возможность для катарсиса и эмоционального отреагирования;
- овладение новыми элементами поведения;
- предоставление разумного объяснения или модели для понимания;
- стимулирование инсайта (осознания, понимания);
- эмоциональное и межличностное научение;
- внушение и убеждение;
- опыт успешности и компетентности;
- эффект «плацебо»;
- идентификация с терапевтом;
- поведенческий самоконтроль;
- ослабление напряжения;
- десенсибилизация;
- предоставление информации/обучения.

Методы воздействия:

- использование техник;
- фокусировка на «внутреннем мире»;
- строгое соответствие теории;
- создание благотворной окружающей обстановки;
- взаимодействие между двумя людьми;
- общение;
- объяснение ролей клиента и терапевта.

Хотя эти факторы реализуются в рамках различных подходов по-разному, все они предназначены для усиления у клиента чувства господства над давящими внешними и внутренними силами посредством их обозначения, концептуализации и получения позитивного опыта. Такая позиция противоречит широко распространенному в среде консультантов и психотерапевтов убеждению, что к позитивным результатам приводят исключительно применяемые ими техники и стратегии воздействия. Однако в пользу

концепции общих, или «неспецифических», факторов, могут быть выдвинуты следующие аргументы, полученные в результате проведенных, начиная с 1975 г., многочисленных исследований.

Во-первых, показано, что различные теоретические подходы и соответствующие специальные стратегии характеризуются сходными показателями успешности. Во-вторых, обнаружено, что непрофессиональные консультанты, не обученные должным образом специальным техникам, могут, похоже, работать не менее эффективно, чем получившие хорошую подготовку профессиональные консультанты. В-третьих, сами клиенты оценивают значимость «неспецифических факторов» более высоко, чем специальных техник (18, с. 80—81). В этом мы видим значительный шанс менеджеров по работе с персоналом, даже не имеющих психологического образования, оказывать эффективную консультативную помощь сотрудникам организаций. Тем не менее, нельзя абсолютизировать роль общих факторов, которые в любом консультативном подходе тесно взаимодействуют с теоретическими моделями и специальными техниками.

Начиная с 60-х гг., все больше и больше практиков, как показали специальные исследования, считают себя приверженцами не какой-либо единственной модели, а «эклектичного» или «интегрированного» подхода к консультированию. Они полагают, что ни одна модель не является самодостаточной и универсальной, и заимствуют идеи и приемы из различных подходов. Именно по этой причине начало 80-х гг. охарактеризовалось выходом в свет большого количества книг по проблематике эклектизма и интеграционизма, созданием «Журнала интегративной и эклектической психотерапии» и «Общества исследования интеграции в психотерапии», а также учебно-тренинговых программ по интегративной терапии.

Термин «эклектический» применительно к консультированию означает, что консультант для удовлетворения запросов клиента выбирает из ряда теорий и моделей наилучшие или наиболее подходящие идеи и методики.

В отличие от эклектиков, интеграционисты не только применяют методики, использующиеся в различных подходах, но и пробуют комбинировать различные теоретические позиции. Ставший более популярным в 80-е гг. термин «интеграция» означает более амбициозный концептуализированный подход, в рамках которого консультант создает новую теорию или модель из элементов различных теорий или моделей.

Тем не менее, и по сей день сохранилось немало сторонников «чистого» подхода (концептуальный «пуризм»), выдвигающих против эклектизма немало серьезных аргументов. К ним, в первую очередь, относится справедливое утверждение, что в основе различных подходов лежат совершенно разные и нередко противоречивые философские взгляды (на природу человека, механизмы его аффективной сферы, поведения и пр.). В результате имеют место разные языки, интерпретации и объяснения одних и тех же феноменов, выбор разных техник воздействия, и все это может привести к путанице либо

отсутствию аутентичности. Наконец, неясно, а как и на каком профессиональном языке осуществлять подготовку —обучение и супервизию — специалистов-практиков в условиях отсутствия единой теоретической модели консультирования? Тем не менее, большинство практикующих консультантов находятся как бы между двумя полюсами —концептуальным и эмпирическим, и среди них нет ни «чистых теоретиков», ни «прагматичных техников».

В 90-е гг. в рамках интегрирующего подхода все большее распространение получили так называемые «транстеоретические» конструкты, то есть подходы, в рамках которых была сделана попытка разработать такие механизмы и процедуры направленных на изменения воздействий, которые не вписывались бы ни в одну из существующих моделей. Наиболее яркими примерами транстеоретического подхода (хотя можно сказать, что фактически созданы новые концептуальные модели) являются модель «умелого помощника», осуществляющего «менеджмент проблем» (G. Egan, 1986,1990), модель «самоутверждения» (J. Andrews, 1991) и когнитивно-аналитическая терапия (A. Ryle, 1990, 1992).

В практике консультативной работы большое распространение получила модель Дж. Игена (G. Egan, 1994). Он предположил, что клиент ищет помощи консультанта в тех случаях, когда ему трудно справиться со своими жизненными проблемами, и первоочередная задача консультанта — помочь клиенту найти и реализовать соответствующие решения этих проблем.

Дж. Иген рассматривает консультирование как «менеджмент проблем», то есть управление проблемами (именно не «решение», поскольку не все проблемы могут быть окончательно разрешены) и выделяет 9 стадий помощи клиенту, из которых центральными являются три:

1) Определенней прояснение проблемы:

1.1. помощь клиенту в изложении его истории;

1.2. фокусировка;

1.3. активизация.

2) Формирование целей:

2.1. разработка нового сценария и набора целей;

2.2. оценка целей;

2.3. выбор целей для конкретных действий.

3) Осуществление действий:

3.1. выработка стратегий действий;

3.2. выбор стратегий;

3.3. реализация стратегий.

Успешно проведенная стадия 1 завершается установлением доверительных отношений и ясной картиной «текущего сценария», то есть возникшей проблемной ситуации. На стадии 2 в представлении клиента формируется «новый сценарий», в частности, как должна выглядеть ситуация клиента в «улучшенном» варианте. Стадия 3 связана со стратегиями достижения целей и ориентирована на развитие и реализацию действий, необходимых для перехода от «текущего сценария» к «желательному» (18; 19).

Как отметил A. Kadushin (1990), собственно консультирование в принципе аналогично такому методу, как терапевтическая беседа, имеющая своей целью инициирование изменений. Однако в нее включены элементы как интервью-сбора информации (социальное исследование), так и диагностической беседы (оценки и принятия решений о желательности предоставления той или иной услуги). Соответственно, целью терапевтической беседы являются изменения в клиенте и/или в его социальной ситуации для более эффективного социального функционирования, в частности, помощь клиенту более эффективно взаимодействовать с проблематичной социальной ситуацией (17, с. 13). Успешность работы с клиентом во многом зависит от личностных и профессиональных характеристик консультанта. Прежде всего, в данном контексте можно ориентироваться на структурное определение консультирования как «набора верований/убеждений, ценностей и поведенческих элементов». Верования: особая форма взаимоотношении и контактирования могут быть полезны клиенту и способствовать его личностному росту. Ценности: признание значимости каждого человека, уважение личностной автономии и желательность саморегуляции и контроля над своей жизнью. Поведение: слушание, ощутимая теплота, открытые вопросы, ободрение, предметность и конкретность, сочетание поддержки и противостояния, выбор стратегии для определения задач и плана действий (15, с. 184).

В конце 60-х —середине 70-х гг. был поставлен под сомнение тезис К. Роджерса, что необходимыми и достаточными для успешного консультанта являются такие качества, как безусловное положительное отношение и принятие клиента, конгруэнтность, открытость и искренность, эмпатийность. Ряд авторов отметил, что эти качества являются необходимыми, но не достаточными. В частности, консультанты должны уметь обучать клиентов различным жизненным умениям и навыкам стрессоустойчивости, иначе они могут не только не принести пользу клиентам, но и способствовать углублению их проблемы.

Вообще выяснилось, что в таких помогающих сферах деятельности, как консультирование, психотерапия и обучение качество межличностных отношений между профессионалом и клиентом гораздо важнее методологии помощи, которой придерживается специалист. В конце 70-х гг. в рамках ряда корреляционных исследований в области консультирования и психотерапии было обнаружено, что эффективность оказываемой помощи положительно коррелирует не только с эмпатийностью, уважительностью и искренностью консультанта, но и со степенью совпадения ценностных ориентации консультанта и клиента: чем она выше тем более успешной оказывалась оказываемая помощь. Не обнаружено положительной корреляции успешности оказываемой помощи с полом, этнической принадлежностью и опытностью консультанта, а также тем, подвергался ли он сам ранее психотерапии. Наконец, эффективность оказываемой помощи

снижается, если у консультанта есть собственные эмоциональные проблемы (15, с. 175—176).

В проведенном Р. Кочюнасом обзоре зарубежной специальной литературы и нормативных документов (2, с. 26—32) перечисляются разнообразные профессионально желательные личностные характеристики консультанта: проявление глубокого интереса к людям и терпение в общении с ними; чувствительность к установкам и поведению других людей; эмоциональная стабильность и объективность; доверие к людям и способность вызывать доверие других людей; уважение ценностей и прав других людей; проницательность; отсутствие предубеждений; самопонимание; сознание профессионального долга; эмпатия, внимательность и чуткость (но не высокая сензитивность), умение выслушать, теплота и сердечность (но не сентиментальность); объективность (неотождествление себя с клиентами), высокий социальный интеллект, внутренний локус контроля, гибкость и отсутствие собственных серьезных проблем.

В интегративную модель личности эффективного консультанта должны входить также аутентичность, открытость собственному опыту, развитие самопознания, сила личности и идентичность, толерантность к неопределенности, принятие личной ответственности, постановка реалистичных целей.

В целом можно утверждать, что эффективный консультант, а можно сказать, и консультирующий менеджер по персоналу — это прежде всего личностно и социально зрелый человек. Так, в перечень требований к подготовке консультантов Британской ассоциации консультирования входят:

- самоосознание, зрелость и стабильность;
- способность использовать и осознавать жизненный опыт;
- способность работать с эмоциональными и интеллектуальными запросами;
- способность выстраивать помогающие отношения;
- способность быть самокритичным (12, с. 73—74).

Наличие всех вышеперечисленных качеств необходимо и в контексте профессиональной психогигиены, поскольку как консультанты, так и руководители и менеджеры по работе с персоналом нередко страдают от одних и тех же «производственных вредностей». К ним можно отнести, в первую очередь, навязанность общения, монотония и психическое пресыщение из-за рутинности запросов и психологической «типажности» объективно сложных клиентов, невозможность эмоциональной разрядки во время работы и необходимость все время быть «в форме» (психологическая несвобода), наконец, соприкосновение с отчаянием и страданиями либо манипуляциями и агрессией других людей. Все это может приводить к психологической истощаемости, «синдрому выгорания» и снижению степени удовлетворенности своей профессиональной деятельностью.

К особо нежелательным для консультанта чертам относят авторитарность, пассивность и зависимость, замкнутость, склонность использовать клиентов для удовлетворения своих потребностей

(манипулирование), неумение быть терпимым к различным побуждениям клиентов, невротическую установку в отношении денег (2).

Кроме того, как отмечает Ф. Парслоу, некоторым консультантам трудно (возможно, бессознательно) отказаться от власти и контролирующих функций, то есть выйти из роли экспертов и помогать клиентам самоутвердиться (6, с. 13).

Loughary and Ripley (1979) выделили 4 типа нежелательных подходов в работе людей, претендующих на то, чтобы считаться консультантами:

1) «Вы думаете, что это у Вас проблема?! Давайте-ка я расскажу Вам о своей!».

2) «Давайте-ка я расскажу Вам, что нужно делать».

3) «Мне это понятно, поскольку у меня однажды была точно такая же проблема».

4) «Я все заботы возьму на себя».

Первые три подхода считаются однозначно непродуктивными, в то время как четвертый, хотя и предполагает непосредственные действия по решению проблемы и может быть применен при вмешательстве в кризисную ситуацию, не дает возможности клиенту освоить идеи и навыки, которые в будущем помогли бы клиенту самостоятельно справляться с вновь возникшими проблемами такого же рода (15, с. 175—176).

Что касается минимально необходимого инструментария консультативной работы, то к основным группам практических умений относят: когнитивные, межличностные, навыки принятия решений, умение использовать имеющиеся ресурсы. В базовые процессуальные умения входят: настройка на работу, наблюдение, эмпатия, активное слушание, установление и сохранение взаимоотношений, умение справляться с аффективными состояниями, баланс между опекой и контролем, рефлексия, поддержка, использование базовых ценностей и знаний. Некоторые авторы выделяют так называемые «центральные качества» — эмпатия, уважение и искренность плюс сбалансированное соотношение поддержки («теплое участие») и активизации (выработка нового ракурса видения клиента или ситуации) (19, с. 30).

С методологической точки зрения деятельность в организации психолога или менеджера по работе с персоналом должна базироваться на психосоциальном подходе. Цель этого подхода — поддерживать равновесие между психической жизнью человека и межсистемными отношениями, влияющими на его жизнедеятельность, в том числе на эффективность и производительность труда. При психосоциальном подходе оптимистически рассматриваются возможности человека, высоко оцениваются потенциал личности и ее способности к росту и развитию при наличии соответствующих условий, ресурсов и помощи. Суть помощи —эффективное участие в решении психологических, межличностных и социальных проблем «личности в ситуации». Психосоциальный подход направлен на снижение уровня стресса и устранение внутреннего или внешнего конфликта в рамках

проблемной ситуации посредством длительных поддерживающих, обучающих и развивающих отношений.

Необходимость интегративного психосоциального подхода обусловлена тем фактом, что сотрудники даже с очень хорошими производственными показателями могут характеризоваться социальной дезадаптацией, социально-психологической девиантностью, психологическим дискомфортом или психотравмой, связанными с различного рода причинами — потерей близких, хроническим заболеванием, проблемами в семье или с детьми, конфликтом с сослуживцами, ухудшившимися материально-бытовыми условиями и пр. — или сочетанием всех этих факторов.

Психосоциальное воздействие начинается со сложной и многоплановой оценки и диагностики ситуации, требующей многосторонних знаний и умений, необходимых для понимания особенностей личности клиента, его ценностных ориентации, прошлого опыта, семьи и внесемейной среды окружения, содержания запроса на помощь. Само вмешательство может также включать в себя не только работу непосредственно с клиентом, но и с другими референтными для него людьми, сотрудниками, руководством, специалистами, целыми социальными системами. В рамках такой работы руководитель или менеджер по работе с персоналом может играть роли (выполнять функции) консультанта, помощника, переводчика, посредника, адвоката, брокера, наставника и др., но все это — при активном участии клиента (9).

В качестве инструментария используются 2 основные группы процедур — поддержка и модификация.

Процедуры *поддержки* включают в себя:

1. Вентиляцию, прояснение: такое облегчение чувств и мыслей, которое позволяет подавленному клиенту сконцентрироваться на решении проблемы.

2. Реалистическое успокаивание — поддерживать контакт человека с реальностью; не обещать того, что не может быть выполнено; держать в фокусе оценку внешних фактов — все это усиливает способности клиента к ориентации в мире реалий.

3. Принятие во взаимоотношениях — позволяет клиенту не защищаться от «плохих» чувств, снизить уровень критицизма в отношении себя, переутомление, ригидность, стыд по поводу наличия проблемы.

4. Логическая дискуссия — позволяет социальному работнику оценить способность клиента рассуждать и противостоять реальности без ухода в фантазию, симптомы физической болезни, пессимизм и т.д.

5. Демонстрационное поведение — можно задавать в качестве примера устойчивости к фрустрации, установления ограничений, видения перспектив, рассуждений, что усиливает силу «Я» клиента, который может эти образцы скопировать и со временем интернализировать.

6. Предоставление информации — повышает мотивацию клиента на решение проблемы, поскольку вселяет надежду, разделяет факты

нате, что «внутри» личности, и те, что «снаружи», и предотвращает магические ожидания.

7. Предоставление советов и опеки — расширяет понимание, поддерживает собственные усилия клиента по сохранению контроля, уменьшает сомнения и страх перед неизвестным, внушает надежду и способствует возможностям для рефлексии, адаптации и готовности к тому, чтобы справиться с ситуацией.

8. Средовые воздействия — помощь с жильем, деньгами, защитой прав. Добывая необходимые ресурсы, социальный работник показывает способы решения проблемы.

Модифицирующие процедуры также направлены на снижение внешнего давления и на нахождение клиентом решения проблемы:

1. Рефлективное общение в целях усиления самопознания клиента; помощь клиенту в видении в новом свете их мнений, установок, поведения, чувств, прошлых травм, раннего жизненного опыта, когда взаимоотношения с социальным работником используются в качестве корректирующего эмоционального опыта.

2. Техники конфронтации делают акцент на характерных для клиента особенностях мышления, эмоций, чувств и поступков, поведения.

3. Техники прояснения, главным образом — интерпретация, например, для акцентирования защитных механизмов (13, с. 115—117).

В самом общем виде, психосоциальное консультирование имеет место тогда, когда оказываемая клиентам помощь предполагает использование как личностных, так и доступных для организации социальных ресурсов.

Начиная с 70-х гг., многие методологи консультативной работы стали говорить о необходимости перехода от ориентации на потребности клиента к ориентации на решение проблем. В последнем случае речь идет не о «приспособлении» или «адаптации», а о том, чтобы помочь клиенту более эффективно и удовлетворительно справляться с теми или иными проблемами жизнедеятельности или межличностных отношений. Именно в это время появился так называемый «проблемно-ориентированный подход», в рамках которого оказываемая помощь непосредственно связана с проблемами клиентов и их осознанным отношением к этим проблемам.

Проблемы порождаются неудовлетворенными потребностями и желаниями, и большинство проблем люди могут решить сами или хотя бы уменьшить их остроту. Но иногда принятие решений блокируется состоянием психики клиента, его окружением или отсутствием средств и ресурсов. Консультант не склонен пессимистически рассматривать своих клиентов как жертв патологии или обстоятельств и верит в их способность преодолеть возникшие проблемы. Консультант должен помочь клиенту осознать свои проблемы и облегчить реализацию действий по их решению. Данная модель ориентирована в основном на настоящее, а не на прошлое, и предполагает изучение психологического и ситуационного контекста данной проблемы.

Как метко заметил Л. Тобиас (10, с. 14—15), деятельность психолога-консультанта в организации направлена на разрешение ее общих проблем с помощью решения проблем частных лиц, и девиз консультативной работы — «Хорошие работники — процветающая фирма». Социально-экономическая ситуация в России в ближайшем будущем, скорее всего, кардинально не улучшится, и, следовательно, многие люди будут находиться под давлением стрессовых факторов разного рода. Очевидно, что наличие в организации профессионального психолога-консультанта могло бы позволить оказывать помощь сотрудникам и, таким образом, опосредованно — организации в целом. В то же время не стоит отчаиваться, если по тем или иным причинам психолога-консультанта в организации нет. При достаточном уровне мотивации и личностно-психологичесокой зрелости функцию психолога-консультанта может принять на себя и менеджер по работе с персоналом.

Вопросы для самопроверки

1) Перечислите основные определения психологического консультирования.

2) Каково место психологического консультирования среди других помогающих профессий?

3) Каковы причинно-следственные связи между производственными показателями и взаимоотношениями между супругами, детско-родительскими отношениями и бытовыми проблемами?

4) В чем состоит консультационный «пуризм»?

5) Каковы аргументы в пользу консультирования, осуществляемого непрофессиональными психологами?

6) В чем состоят основные профессиональные «вредности» консультанта в организации?

7) Каковы постулаты интегрированных моделей консультирования?

8) Что такое трансконцептуальный подход в консультировании?

9) В чем проявляется психосоциальный подход в консультировании?

10) Опишите содержание двух основных процедур психосоциального консультирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алешина Ю.Е. Индивидуальное и семейное психологическое консультирование. — М.: РИЦ Консорциума «Социальное здоровье России». 1994.

2. Кочюнас Р. Основы психологического консультирования. — М.: Академический проект 1999.

3. Меновщиков В.Ю. Введение в психологическое консультирование. — М.: Смысл, 1998.

4. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. — С.-Петербург: Питер, 2000.

5. Немов Р.С. Основы психологического консультирования. —М.: Владос, 1999.
6. Принцип активизации в социальной работе / Под ред. Ф. Парслоу. —М.: Аспект Пресс, 1997.
7. Рид У.Дж. Проблемно-ориентированный подход //Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. / Под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. — М.: Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 329—334.
8. Роджерс К. Взгляд на психотерапию. Становление человека. — М.: Прогресс, 1994.
9. Тернер Ф.Дж. Психосоциальный подход // Энциклопедия социальной работы. В 3-х т. / Под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. —М.: Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 413–416.
10. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. —М.: Класс, 1997.
11. Шульман Л. Консультации //Энциклопедия социальной работы. В 3-х т./ Под ред. Л.Э. Кунельского и М.С. Мацковского. —М.: Центр общечеловеческих ценностей. 1994. Т. 2. С. 31—34.
12. Brearly J. Counselling and Social Work. Buckingham: Open University Press. 1995.
13. Coulshed V. Social Work Practice. An Introduction. 2nd ed. London: BASW, 1994.
14. Egan G. The Skilled Helper. 5th ed. Belmont, CA: Brooks/Cole. 1994.
15. Psychology for Social Workers. Herbert M., Ed. London: BPS books. 1993.
16. Heron J. Helping the Client. 3rd ed. London: SAGE. 1993.
17. Kadushin A. The Social Work Interview: a Guide for Human Service Professionals. New York: Columbia University Press. 1990.
18. McLeod J. An Introduction to Counselling. Buckingham: Open University Press. 1994.
19. Nicolson P. and Bayne R. Applied Psychology for Social Workers. 2nd ed. London: BASW. 1993.

ГЛАВА 11. КЕЙС-ТЕСТ — НОВАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ И РАЗВИТИЯ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЦЕВ

Ключевые понятия главы: метод кейсов, конкретные учебные ситуации, тестирование, прогностическая валидность, креативность управленца, «знаниевый» компонент компетенции, «опытный» компонент компетенции, трансформационное лидерство, кейс-тест, диагностическая функция кейс-теста, развивающая функция кейс-теста

Метод кейсов, или, как у нас пишут, конкретных учебных ситуаций, повсеместно завоевывает все большую популярность. Он используется и при обучении менеджеров, и при их оценке, и при отборе кадров. Но, как показывает опыт, есть определенные

трудности в распространении этого, на первый взгляд, необычайно перспективного инструмента. Первая трудность связана с недостаточной операциональностью имеющихся в распоряжении кейсов. Пару лет назад Национальный Фонд подготовки управленческих кадров России выпустил объемный двухтомник кейсов «Российский менеджмент», базирующийся в основном на отечественном опыте. Казалось бы, бери и используй. Однако, не все так гладко. Анализ опубликованных кейсов показал, что в двухтомнике в основном представлены две крайности: это либо очень длинные, страниц по 15—20, изложения производственных ситуаций, изучение которых требует не одного часа напряженной работы, либо короткие, на 1,5—3 страницы учебные задачи для групповой работы, как правило, имеющие отдаленное сходство с реальностью. Кроме того, длинные кейсы имеют одно правильное решение. Соответственно, результат работы с длинным кейсом однозначен — либо менеджер решает кейс правильно, либо — нет, несмотря на несколько часов изучения. Нет промежуточного контроля и дифференцированной оценки сделанных логических шагов и проявленных умений. И поэтому трудно сказать, какова причина неверного решения.

В то же время психологи десятилетиями разрабатывали стандартные тесты для диагностики личностных черт и способностей, в которых достигли определенных успехов в объяснении причин неудачного результата испытуемого. Но практика показала, что прогностическая *валидность* тестов, т.е. уровень предсказания на основе теста успешной работы, невысока. И невысока из-за слабой связи тестового материала с практическими профессиональными задачами. К тому же учить менеджеров успешному исполнению своей деятельности с помощью тестов невозможно.

Недостатки обоих подходов к оценке и обучению в настоящее время успешно преодолеваются в отечественной практике. Нам известны успешные разработки Центра «Гуманитарные технологии» при факультете психологии МГУ (руководитель проф. А.Г. Шмелев), компании SHL (директор Ю.Ю. Шипков), группы разработчиков под руководством проф. Н.И. Конюхова.

В данной главе мы предлагаем свой подход к перспективной задаче интеграции преимуществ кейса и теста. В результате нашей экспериментальной разработки можно говорить о новом классе психолого-дидактических инструментов, о «Кейс-тестах». Кейс-тест — это методика оценки и развития потенциала профессионала, сочетающая в себе преимущества и преодолевающая недостатки традиционных кейсов и тестов. Особенность нашего подхода состоит в том, чтобы, во-первых, предложить испытуемым решать кейс *структурированно,* т.е. сначала выдвинуть гипотезы, объясняющие, почему ситуация развивается так, а не иначе, затем описать методы проверки своих гипотез и только после этого предлагать способы управленческого воздействия на ситуацию и ее участников. Соответственно, мы предлагаем отделить друг от друга проявления разных компетенции управленца: его креативные возможности, его методическую оснащенность и его опыт управленческих воздействий.

Не исключено, что при таком методическом приеме окажется, что сходные общие результаты в решении кейса опираются на разные конфигурации компетенции менеджера. Одни более креативны, чем опытны; другие —совершенно не креативны, но благодаря большому жизненному опыту с легкостью решают сложные психологические проблемы; третьи успешно справляются с кейс-тестом за счет отличной методической подготовки. Такой результат оценки намного более дифференцирован и точен. Он уже сам по себе мог бы использоваться как основа для кадрового решения. Усовершенствованные таким образом кейсы получили бы определенные преимущества даже по сравнению с популярным ныне методом Центра оценки. Мы обладали бы более объективными основаниями для принятия кадровых решений, чем нынешние методики, основанные на экспертной оценке. Таким образом, кейс-тест будет отличаться от обычных кейсов, во-первых, большей применимостью к ним критериев валидности и надежности, а во-вторых, более глубокой дифференцируемостью осуществляемой оценки. В отличие от тестов кейст-тест будет обладать высоким сходством с той деятельностью, на оценку которой он направлен, и дополнительной *развивающей функцией.* На последней стоит остановиться подробнее. Довольно мало тестов, которые претендовали бы на развивающий эффект. Однако, в кейс-тесте он предусмотрен, поскольку в процессе выполнения менеджер знакомится с более прогрессивной техникой анализа ситуации и принятия решения, а после индивидуального выполнения и его оценки может идти групповое обсуждение и принятие взвешенного группового решения. Каждый участник вправе обсудить свои предложения, самостоятельно сравнить итоговое групповое решение со своим первоначальным, осознать недостатки своей точки зрения. Иначе говоря, в итоговом варианте кейс-тест разворачивается сначала как индивидуальная, а затем групповая методика. Оценка может раздельно осуществляться по каждой из стадий работы с кейс-тестом.

Поскольку первый вариант кейс-теста ориентирован на выявление креативности менеджеров как их важной черты, следует привлечь к рассмотрению некоторые модели креативности. В относительно новом исследовании, развивающем популярную концепцию транформационного лидерства (Burns, 1974; Tracey J.B.& Hinkin T.H., 1998; см. Главу 1) и базирующемся на факторном анализе, выявлено, что лидерство может быть оценено в пространстве трех факторов:

1. «Нетривиальность решений»;
2. «Забота» о последователях;
3. «Видение» будущего.

По крайней мере два из трех указанных факторов имеют непосредственное отношение к креативности. Именно поэтому нам представляется чрезвычайно важным выделить эту составляющую из общего процесса принятия управленческого решения и разработать методику ее оценки, так сказать, в «чистом виде».

Методика разработки кейс-теста

Разработка проходила в два этапа с интервалом в год. Сначала исследовалась внутренняя структура кейс-теста, особенности решения кейсов группой испытуемых, выделение наиболее валидных параметров оценки. Через год удалось воспроизвести процедуру кейс-теста на другой группе испытуемых с целью определения его надежности. Основная процедура оценки была едина и состояла в том, что испытуемым предлагалось решать учебные случаи (кейсы) из практической деятельности (см. Приложения 1 и 2).

Первый этап разработки

Методика состояла из пяти стадий.

На ***первой стадии*** его участники проходили подготовку к решению проблемы. Осуществлялись психологическая и коммуникативная подготовка участников, происходило формирование двух рабочих групп. Участники были обеспечены необходимой информацией, была разъяснена логика, процедуры и правила игрового цикла. Происходило знакомство с инструментарием, предлагаемым для решения задач.

На ***второй стадии*** —диагностической —участники выявляли характеристики проблем, задач, ситуаций, представленных в кейсах, систематизировали информацию о действующих лицах ситуаций. Происходил первичный анализ поступков персонажей, как самих «ключевых фигур», так и непосредственного их окружения.

На ***третьей стадии*** — стадии решения кейса — участники осуществляли «прогнозирование» по отдельным аспектам случая с попытками обоснования собственного мнения.

На ***четвертой стадии*** формировался так называемый «Полный сценарий» случая, когда отдельные проекты его участников сводились экспериментатором в общий для подведения предварительных итогов, выявления предпочтений и нахождения суммарных показателей. При этом отмечались необходимые планируемые изменения и инновации как при работе с анализом ситуации (проектный процесс), так и непосредственно во время принятия решений при ведении случая.

На **пятой *стадии*** анализировался общий ход игры с целью закрепления полученных положительных результатов и навыков для использования их в повседневной практике управления.

Организаторы, разработчики и сами участники игрового цикла получали индивидуальную и групповую обратную связь. Формулировались вновь выявленные проблемы и определялись роли всех участников в их разрешении. Таким образом, игровой цикл был завершен.

Перед тем, как сосредоточить внимание непосредственно на эмпирической части нашего исследования, отметим ряд характерных черт игровых креативных упражнений, проводившихся непосредственно перед работой с кейсом.

Во-первых, такие упражнения направлены на развитие воображения как главного компонента творческого мышления.

Во-вторых, упражнения по развитию воображения выполняются по специально разработанным алгоритмам в соответствии с

требованиями системно-функционального подхода, что создает, помимо развивающего еще и обучающий эффект.

В-третьих, для таких упражнений характерно наличие системы проблемных ситуаций на выявление противоречий. Решение этих проблем осуществляется по алгоритму решения проблемных ситуаций. В результате подобных упражнений у слушателей формируются навыки творческого мышления, применимого во всех диапазонах, а креативность (способность к творчеству) имеет общую основу независимо от сферы деятельности и, наработанная на одном материале, может быть перенесена на другой материал, что особенно важно в профессиональной деятельности и в работе, для которой свойственен фрагментарно-ситуативный характер.

Испытуемые

В исследовании участвовали 23 слушателя факультета социального менеджмента и социальной работы Московской высшей школы социальных и экономических наук в возрасте от 23 до 35 лет. Все испытуемые имели высшее образование —шестеро мужчин и семнадцать женщин.

Экспериментальный материал

Теперь обратимся конкретно к кейсам, предложенным участникам эксперимента. В задачу испытуемых входило структурирование предполагаемой работы со случаем в определенной последовательности:

- знакомство с кейсом;
- выдвижение максимально возможного количества потенциальных гипотез относительно событий, изложенных в кейсе;
- предложение наибольшего количества потенциальных методов проверки выдвинутых гипотез;
- определение релевантных интервенций, путей вмешательства социального работника при решении проблемы, содержащейся в кейсе.

Первая процедура

Первая процедура обследования проводилась в два периода: с 16 часов 00 минут до 16 часов 40 минут и с 16 часов 50 минут до 17 часов 30 минут. Всего в ней приняли участие 22 человека. Использовался Кейс 1. «Жильцов» (см. Приложение 1).

Испытуемые были разделены на 2 группы, контрольную и экспериментальную. В экспериментальной группе непосредственной работе с первым случаем предшествовало проведение креативного упражнения «Деревья». Членам группы (10 человек) было предложено найти максимально возможное количество следствий ирреальной гипотезы: «Если бы деревья на Земле были высотой в 3 километра, то...». Участники эксперимента, образовав полукруг, приводили самые разнообразные последствия этого предположения. Упражнение проводилось в течение 10 минут.

Затем участники индивидуально ознакомились с кейсом и заданием, которое им необходимо было выполнить:

- перечислить как можно больше гипотез, объясняющих поведение Михаила Семеновича Жильцова и его родственников;

- к каждой гипотезе предложить последовательность действий для ее проверки;
- перечислить меры, которые может предпринять семья совместно с социальными работниками для изменения ситуации.

Подлинная причина событий, описанных в кейсе, —старческое слабоумие (сенильная деменция) М.С. Жильцова — студентам не была сообщена.

В контрольной группе из 12 человек работа со случаем проходила аналогично, с той же последовательностью заданий, за исключением того факта, что перед непосредственным знакомством с кейсом проведение креативного упражнения отсутствовало.

Участники эксперимента выдвинули в общей сложности 31 различную гипотезу, среди которых наиболее часто встречающимися предположениями причин ситуации, представленной в кейсе, были:

- «последствия профессиональной деятельности Жильцова» —9 человек;
- «психические нарушения» —8 человек;
- «ощущение Жильцовым своей ненужности» —7 человек;
- «кризис пожилого возраста» —7 человек;
- «желание своим поведением вернуть в семью дочь» — 7 человек;
- «провоцирующее поведение жены» —7 человек;
- «соматическое заболевание» —5 человек;
- «алкоголизм» —4 человека.

Среди методов проверки обоснованности своих предположений (возможных методов диагностики) студенты выделили следующие:

- проведение медицинского/психического обследования Жильцова —18 человек;
- метод беседы (с родственниками —16 человек; с Жильцовым лично — 14 человек; с его женой — 12 человек; с его бывшими коллегами —5 человек);
- метод сбора и анализа документов —6 человек;
- метод наблюдения —3 человека;
- метод опроса соседей —2 человека.

В группе предлагаемых способов осуществления вмешательства в ситуацию социальным работником преобладали такие, как:

- помещение Жильцова в стационар, медикаментозная помощь —13 человек;
- индивидуальное консультирование —8 человек;
- семейный тренинг —6 человек;
- развод —3 человека.

Необходимо отметить, что в группе, проведению инновационной игры в которой предшествовало упражнение на развитие креативности, наблюдались неожиданные и нестандартные для такой ситуации ответы, например были сделаны следующие предположения и возможные перспективы для изменения ситуации к лучшему:

- «это модель «созависимой» семьи»;

- «у Жильцова присутствуют садо-мазохистические наклонности»;
- «возможное объединение семей решит эти проблемы».

В таблице 1 мы приводим детальные результаты эксперимента с первым случаем; в ней определено количество выдвинутых каждым слушателем гипотез, методов проверки, а также предложенных интервенций в каждой из групп; подсчитаны суммарные и средние показатели.

Затем с целью определения связи между полученными данными мы определили коэффициент корреляции. Результаты представлены в таблице 2.

Таблица 1

Результаты предполагаемой работы со случаем, структурированные по экспериментальной и контрольной группам

Дата проведения —29 февраля 2000 года **Кейс 1. *«Жильцов»***

№ п/п	Фамилия, Имя испытуемого	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагаемых интервенций	Сумма предложений
Экспериментальная группа (с предварительным креативным упражнением) Время проведения: 16.00 —16.40					
1	Ба-ева Екатерина	6	0	6	12
2	Бел-ва Екатерина	7	5	8	20
3	Ви-ар Оксана	0	2	4	6
4	Ко-ва Ольга	6	6	1	13
5	Кул-на Мира	8	1	7	16
6	На-ров Роман	4	7	5	16
7	Т-ин Владимир	3	3	4	10
8	Ув-ова Анна	3	4	6	13
9	Фе-ев Александр	6	5	2	13
10	Я-ина Марина	6	6	1	13
		∑ = 49	∑ = 39	∑ = 44	∑ = 132
		∑ср. = 4,90	∑ср. = 3,90	∑ср. = 4,40	∑ср. = 13,20
Контрольная группа (без предварительного креативного упражнения) Время проведения: 16.50 —17.30					
1	Бра-сь Иванна	8	6	6	20
2	Га-ров Артур	6	2	4	12
3	Дж-ян Сюзанна	4	6	3	13
4	Ко-ойцева Екатерина	5	9	10	24
5	Кон-севич Татьяна	6	4	1	11
6	Кр-а Татьяна	5	3	3	11

7	Ме-ва Лариса	2	2	1	5
8	Мир-ова Ольга	5	5	2	12
9	Пи-на Лариса	2	5	6	13
10	По-ва Юлия	8	0	0	8
11	Се-анова Наталья	6	6	2	14
12	Ши-енко Елена	5	8	1	14
		∑= 62	∑= 56	∑= 39	∑= 157
		∑ср. = 5,17	∑ср. = 4,66	∑ср. = 3,25	∑ср. = 13,08
ВСЕГО по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑общ. = 111	∑общ. = 95	∑общ. = 83	∑общ. = 289
		∑ср.общ. = = 5,05	∑ср.общ. = = 4,32	∑ср.общ. = = 3,77	∑ср.общ.= = 13,14

Таблица 2

Значения коэффициентов корреляции

Кейс 1. «Жильцов»

	1 Количество гипотез	2 Количество методов проверки	3 Количество предлагаемых интервенций	4 Сумма предложений
1 Количество гипотез	1			
2 Количество методов проверки	–0,022	1		
3 Количество предлагаемых интервенций	–0,007	0,120	1	
4 Сумма Предложений	0,463	0,629	0,683	1

Как видно из таблицы 2, коэффициент корреляции между количеством предложенных гипотез и количеством методов их проверки не является значимым, он равен –0,022. Коэффициент корреляции между количеством гипотез и количеством предложенных вмешательств также незначим: он составляет –0,007. Можно сделать следующее предположение: такой результат свидетельствует о том, что заданные параметры (количество гипотез, методов их проверки и предлагаемых интервенций) —изначально могут не находиться во взаимосвязи. Применительно к нашему исследованию можно сказать, что люди, различаясь степенью своей креативности, знаний и опыта,

могут генерировать слишком большое число гипотез и при этом ограничиться минимумом методов их проверки и путей вмешательства в ситуацию (таблица 1, По-ва Юлия). Напротив, ситуация для человека может быть знакома теоретически или практически, и в силу того, что у него уже имеется профессиональный опыт, он может, используя свои знания, умения и навыки, привести в ответе на вопросы к кейсу приемы для стабилизации ситуации. При этом выработка гипотез может представлять для него определенные затруднения (таблица 1, Ви-ар Оксана, Пи-на Лариса).

Кроме того, на наш взгляд, количество выдвигаемых версий происходящего может быть детерминировано спецификой предложенного случая либо прямо и слишком, на первый взгляд, бросающейся в глаза степенью «активности» действий в кейсе отдельных персонажей и т.д. —в связи с чем в своей работе мы использовали кейсы, приблизительно одинаковые по динамичности и напряженности описываемых в них событий.

Анализируя результаты корреляционного анализа, нельзя исключать и тот факт, что свое влияние оказала и новизна выполняемого студентами задания.

Генерирование гипотез происходящего, определение мотивов поведения, методов проверки предположений и способов вмешательства в ход событий представляют собой отдельные этапы, компоненты предлагаемой нами методики определения инновационного потенциала будущих специалистов по социальной работе. Таким образом, можно предположить, что *отдельных* таких шагов для комплексной оценки инновационного потенциала испытуемых было недостаточно. Для того чтобы иметь более прочные основания судить об этом потенциале с определенной степенью уверенности, необходимо принимать во внимание результаты всех трех этапов диагностики.

Достаточно высокие значения коэффициента корреляции наблюдаются между количеством методов проверки и *суммой* предложений, а также между количеством предложенных интервенций и суммой предложений —0,629 и 0,683 соответственно. Коэффициент значимости в данных случаях составляет 0,002 и даже 0,000 соответственно.

Результат первого исследования означает, что предлагаемая методика одновременно и на разных эта пах выявляет различные аспекты профессионально значимых качеств. Итак, основной вывод первого этапа исследования состоит в необходимости проведения всех трех этапов диагностики.

Вторая процедура

Вторая процедура исследования (Кейс 2. «Крайнев») проводилась в два периода: с 16 часов 00 минут до 16 часов 35 минут и с 16 часов 45 минут до 17 часов 20 минут. Всего в нем приняли участие 21 человек.

Необходимо отметить, что состав испытуемых, принимавших участие во втором исследовании, по объективным причинам расходился с составом испытуемых в первой процедуре, был не

одним и тем же. Нам пришлось учесть это при подведении общих итогов эксперимента, когда для дальнейших подсчетов коэффициентов корреляции были отобраны только те испытуемые (17 человек), которые принимали участие в обоих экспериментах. Ниже мы рассмотрим этот вопрос подробнее.

В отличие от первого исследования, во втором креативное упражнение предшествовало проведению возможной работы со случаем у второй подгруппы испытуемых, а первая подгруппа приступила к работе со случаем сразу, без этого упражнения.

Участникам эксперимента предлагалось:

- перечислить как можно больше гипотез, объясняющих поведение Владимира Савельевича Крайнева, его родственников и знакомых;
- к каждой гипотезе предложить последовательность действий для ее проверки;
- перечислить меры, которые может предпринять семья совместно с социальными работниками для изменения ситуации.

В экспериментальной группе из 10 человек, как это уже было отмечено, проведению предполагаемой работы с кейсом предшествовало небольшое упражнение на развитие креативности.

В контрольной группе из 11 человек работа со случаем велась без предварительного проведения креативного упражнения.

Всего участники эксперимента выдвинули 32 различные гипотезы. Ниже мы приводим как отдельные предположения, так и предположения, завоевавшие наибольшее предпочтение:

- «Анна Юрьевна предпринимает различные махинации с целью завладения жилой площадью В.С. Крайнева» —19 человек;
- «Крайнев нуждается в опеке и заботе» (имелось в виду не обязательно только со стороны семьи) —12 человек;
- «это —любовь» —10 человек;
- «недостаток внимания со стороны семьи» —6 человек;
- «родственники хотят «подстраховаться» —5 человек;
- «одиночество Крайнева» —4 человека;
- «недееспособность» —3 человека;
- «обида на родственников» —3 человека;
- «Крайневу нужна моральная поддержка» —2 человека;
- «семья не считается с мнением Крайнева, морально игнорирует его» —2 человека;
- «родственникам важно мнение окружающих» —1 человек;
- «семья не в состоянии заботиться о пожилом человеке» —1 человек;
- «дети ощущают реальную ответственность за своего отца» —1 человек.

Необходимо отметить, что во время анализа второго кейса испытуемые позволили себе взглянуть на ситуацию более широко, не зацикливаться на главном персонаже, поэтому в качестве субъектов, чьи мотивы обсуждались, фигурируют дети Крайнева, его жена, сама Анна Юрьевна. Присутствует и морально-этическая окраска в трактовке событий —так, например, 1 человек считает, что дети не

могут простить отцу предательства матери. Таким образом, мы отмечаем большее разнообразие среди высказанных испытуемыми гипотез.

К основным из приемлемых в данной ситуации методов проверки обоснованности своих гипотез испытуемые отнесли следующие:

- проведение медицинского обследования Крайнева — 13 человек;
- психиатрической экспертизы —1 человек;
- метод беседы (с семьей —14 человек; с Анной Юрьевной —10 человек; с родственниками — 8 человек; с врачом —4 человека; с юристом —2 человека);

интервью с Крайневым —8 человек;

- обследование материально-жилищных условий Анны Юрьевны —8 человек;
- метод сбора и анализа документов —5 человек;
- психологическое консультирование —5 человек;
- наблюдение —2 человека;
- обследование материально-жилищных условий детей — 2 человека.

Среди мер, направленных на стабилизацию и разрешение проблемной ситуации, испытуемые отметили:

- дальнейшее оказание психологической и психотерапевтической помощи семье —5 человек;
- оказание юридической помощи —5 человек;
- составление В.С. Крайневым завещания —5 человек;
- официальная регистрация отношений Владимира Савельевича и Анны Юрьевны с заключением между ними брачного договора —5 человек;
- официальная регистрация отношений Владимира Савельевича и Анны Юрьевны без заключения брачного договора —4 человека;
- помещение Крайнева в стационар, медицинское обследование —3 человека;
- попытка примирения родственников —3 человека;
- оформление опекунства Крайнева детьми —3 человека;
- консолидация родственников и их интересов —1 человек;
- Крайнев переезжает к Анне Юрьевне —1 человек;
- наем новой сиделки —1 человек.

Таблица 3

Результаты предполагаемой работы со случаем, структурированные по экспериментальной и контрольной группам

Дата проведения —28 марта 2000 года **Кейс 2. «Крайнев»**

№ п/п	**Фамилия, имя испытуемого**	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагаемых интервенций	Сумма предложений
Контрольная группа (без предварительного креативного упражнения) —11 человек (факт.) Время проведения: 16.45 —17.20					
1.	Бал-ва Екатерина	4	5	2	11
2.	Бе-ва Екатерина	5	7	5	17
3.	Ви-ар Оксана	2	2	3	7
4.	Ды-ская Ольга вновь	5	4	2	11
5.	**Ко-ва Ольга**	8	8	6	22
–	Кул-на Мира	ОТСУТСТВОВАЛИ			
–	Наз-ов Роман				
6.	Т-ин Владимир	3	3	4	10
7.	Ув-ова Анна	5	4	4	13
8.	Фе-ев Александр	10	4	3	17
9.	Ше-овский Конст. Вновь	6	2	3	11
10.	Як-вич Марина вновь	3	4	3	10
11.	Яр-на Марина	5	0	0	5
		∑ = 56	∑ = 43	∑ = 35	∑ = 134
		∑ср.=5,09	∑ср.= 3,91	∑ср. = 3,18	∑ср. = 12,18
Экспериментальная группа (с предварительным креативным упражнением) — **10 человек** (факт.) Время проведения: 16.00 —16.35					
–	Бр-усь Иванна	ОТСУТСТВОВАЛА			
1.	В-ев Артур вновь	5	5	2	12
2.	Га-ров Артур	4	4	2	10
3.	Дж-ян Сюзанна	4	5	2	11
4.	Кол-цева Екатерина	8	8	9	25
5.	Кон-севич Татьяна	4	3	4	11
6.	Кр-а Татьяна	4	1	1	6
–	Ме-ева Лариса	ОТСУТСТВОВАЛИ			
–	Ми-нова Ольга				
7.	Пи-на Лариса	3	2	7	12
8.	По-ва Юлия	4	4	1	9
9.	Се-нова Наталья	3	4	3	10
10.	Ши-енко Елена	7	9	0	16
		∑ = 46	∑ = 45	∑ = 31	∑ = 122
		∑ср. = 4,60	∑ср.= 4,50	∑ср. = 3,10	∑ср. = 12,20
ВСЕГО по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑общ. =	∑общ. =	∑общ. =	∑общ. =

		= 102	= 88	= 66	= 256
		∑ср.общ. = = 4,86	∑ср.общ. = = 4,19	∑ср.общ. = = 3,14	∑ср.общ.= = 12,19

В таблице 3 мы приводим результаты предполагаемой работы участников эксперимента со вторым случаем; в ней определено количество выдвинутых каждым испытуемым гипотез, методов проверки, а также предложенных вмешательств в ситуацию в двух группах; подсчитаны суммарные и средние показатели.

Затем с целью определения связи между полученными данными мы определили коэффициент корреляции. Результаты представлены в таблице 4.

Таблица 4

Значения коэффициентов корреляции
Кейс 2. «Крайнев»

	1 Количество гипотез	2 Количество методов проверки	3 Количество предлагаемых интервенций	4 Сумма предложений
1 Количество гипотез	1			
2 Количество методов проверки	0,507	1		
3 Количество предлагаемых интервенций	0,198	0,306	1	
4 Сумма предложений	0,738	0,821	0,681	1

При проведении сравнения таблицы 4 и таблицы 2 можно заметить, что коэффициент корреляции между такими показателями, как количество гипотез и количество методов их проверки составляет 0,507 (после незначимого показателя, равного –0,022 по предварительным итогам первого исследования). Значительно возросли показатели коэффициентов корреляции каждого из коррелируемых параметров с суммой предложений: для количества гипотез к = 0,738; для количества методов проверки k = 0,821; для количества предлагаемых интервенций k = 0,681. Коэффициенты значимости в этих случаях составляют 0,000; 0,000 и 0,001 соответственно.

Общие результаты первого этапа разработки кейс-теста

Как было уже отмечено нами ранее, в конечном итоге, для обработки были взяты результаты предполагаемой работы со случаем только семнадцать участников эксперимента (первая группа —8 человек, вторая группа —9 человек) —тех, кто принимал участие в обоих этапах его проведения (см. таблицы 5 и 7). Списки слушателей в этих таблицах построены в порядке убывания суммарных показателей (Сумма предложений).

Таблица 5

(Сводная). Результаты предполагаемой работы со случаем

Дата проведения —29 февраля 2000 года.

Время проведения: 16.00 —17.30

Кейс 1. «Жильцов»

№ п/п	Фамилия, имя испытуемого	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагае-мых интер-венций	Сумма предложе-ний
1	Кол-ева Екатерина	5	9	10	24
2	Бе-ва Екатерина	7	5	8	20
3	Се-нова Наталья	6	6	2	14
4	Ши-енко Елена	5	8	1	14
5	Дж-ян Сюзанна	4	6	3	13
6	Пи-на Лариса	2	5	6	13
7	Ко-ва Ольга	6	6	1	13
8	Ув-ва Анна	3	4	6	13
9	Фе-ев Александр	6	5	2	13
10	Яр-ина Марина	6	6	1	13
11	Га-ров Артур	6	2	4	12
12	Ба-ева Екатерина	6	0	6	12
13	Ко-вич Татьяна	6	4	1	11
14	Кр-а Татьяна	5	3	3	11
15	Т-ин Владимир	3	3	4	10
16	По-ва Юлия	8	0	0	8
17	Ви-ар Оксана	0	2	4	6
Всего по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑общ. = 84	∑общ. = 74	∑общ. = 62	∑общ. = 220
		∑ср.общ = = 4,94	∑ср. общ. = = 4,35	∑ ср.общ. = = 3,65	∑ср.общ.= = 12,94

Условные обозначения:

—Группа без предварительного креативного упражнения.

—Группа с предварительным креативным упражнением

Таблица 6 представляет собой те же результаты работы с первым случаем, но взятые отдельно по группам:

Таблица 6

Результаты предполагаемой работы со случаем, структурированные по экспериментальной и контрольной группам

Дата проведения —29 февраля 2000 года

Кейс 1. «Жильцов»

№ п/п	Фамилия, Имя испытуемого	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагаемых интервенций	Сумма предложений
Экспериментальная группа (с предварительным креативным упражнением) —8 чел. Время проведения: 16.00 —16.40					
1	Ба-ева Екатерина	6	0	6	12
2	Бе-ва Екатерина	7	5	8	20
3	Ви-ар Оксана	0	2	4	6
4	Ко-ва Ольга	6	6	1	13
5	Т-ин Владимир	3	3	4	10
6	Ув-ова Анна	3	4	6	13
7	Фе-в Александр	6	5	2	13
8	Яр-на Марина	6	6	1	13
		∑ = 37	∑ = 31	∑ = 32	∑ = 100
		∑ср. = 4,63	∑ср. = 3,87	∑ср. = 4,00	∑ср. = 12,50
Контрольная группа (без предварительного креативного упражнения) — 9 чел. Время проведения: 16.50 —17.30					
1	Га-ов Артур	6	2	4	12
2	Дж-ян Сюзанна	4	6	3	13
3	Ко-цева Екатерина	5	9	10	24
4	Кон-вич Татьяна	6	4	1	11
5	Кр-а Татьяна	5	3	3	11
6	Пи-на Лариса	2	5	6	13
7	По-ва Юлия	8	0	0	8
8	Се-нова Наталья	6	6	2	14
9	Ши-енко Елена	5	8	1	14
		∑ = 47	∑ = 43	∑ = 30	∑ = 120
		∑ср. = 5,22	∑ср.= 4,78	∑ср. = 3,33	∑ср.= 13,33
ВСЕГО по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑ общ. = 84	∑общ. = 74	∑общ. = 62	∑общ. = 220
		∑ср.общ. = = 4,94	∑ ср.общ. = = 4,35	∑ ср.общ. = = 3,65	∑ср.общ.= = 12,94

Так, по результатам первой процедуры эксперимента (Кейс 1), группа испытуемых из 8 человек предложила в сумме 37 гипотез, 31 метод для их дальнейшей проверки и 32 пути возможного «вмешательства» в ситуацию. Группа испытуемых из 9 человек предложила 47 гипотез, 43 метода их проверки и 30 релевантных

интервенций. Всего же сумма различных предложений составила 100 и 120, а в среднем —12,50 и 13,33 соответственно.

После того как были подведены итоги ответов семнадцати испытуемых на вопросы ко второму кейсу, мы получили следующие результаты, представленные в таблице 7:

Таблица 7

Результаты предполагаемой работы со случаем

Дата проведения —28 марта 2000 года.

Время проведения: 16.00 —17.20

Кейс 2. «Крайнев»

№ п/п	Фамилия, имя испытуемого	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагае-мых интер-венций	Сумма предложений
1	Ко-цева Екатерина	8	8	9	25
2	Ко-ва Ольга	8	8	6	22
3	Бе-ва Екатерина	5	7	5	17
4	Фе-ев Александр	10	4	3	17
5	Ши-енко Елена	7	9	0	16
6	Ув-ова Анна	5	4	4	13
7	Пи-ина Лариса	3	2	7	12
8	Дж-рян Сюзанна	4	5	2	11
9	Кон-евич Татьяна	4	3	4	11
10	Бал-ва Екатерина	4	5	2	11
11	Га-ров Артур	4	4	2	10
12	Се-нова Наталья	3	4	3	10
13	Т-ин Владимир	3	3	4	10
14	По-ва Юлия	4	4	1	9
15	Ви-ар Оксана	2	2	3	7
16	Кр-а Татьяна	4	1	1	6
17	Яр-на Марина	5	0	0	5
ВСЕГО по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑общ. = 83	∑общ. = 73	∑общ. = 56	∑общ. = 212
		∑ср.общ. = = 4,88	∑ср.общ. = = 4,29	∑ср.общ. = = 3,30	∑ср.общ. = = 12,47

Условные обозначения:

— Группа без предварительного креативного упражнения

— Группа с предварительным креативным упражнением

В результате второй процедуры эксперимента (Кейс 2) группа испытуемых из 8 человек выдвинула 42 гипотезы с 33 методами их дальнейшей проверки, предложив 27 вариантов влияния на ход событий. Группа испытуемых из 9 человек сочла возможным предложить 41 гипотезу, 40 методов проверки и 29 путей воздействия на ситуацию, описанную в кейсе. В итоге сумма различных предложений составила 102 и 110 соответственно.

В таблице 8 представлены те же результаты работы со вторым случаем, но отдельно по группам.

При обработке результатов первого этапа разработки были произведены вычисления коэффициентов корреляции и коэффициентов значимости заданных параметров при работе с двумя кейсами (Приложения 1 и 2). Сводные значения коэффициентов корреляции приведены в таблице 9; коэффициентов их значимости — в таблице 10.

Как видно из таблицы 9, наименьшие положительные и даже незначимые показатели коэффициентов корреляции наблюдаются между количеством гипотез (Кейс 1) и всеми остальными семью параметрами. Так, например, коэффициент корреляции между количеством гипотез (Кейс 1) и количествами предлагаемых интервенций в двух случаях составляет k = –0,276 и k = –0,228 соответственно.

Вероятнее всего, связь между этими параметрами несущественна, а проведение креативного упражнения, предшествующего воображаемой работе со случаем, не оказало ощутимого позитивного эффекта на количество гипотез, предложенных в результате анализа оцениваемой ситуации.

Показатель «количество гипотез во втором случае» неплохо коррелирует с показателем «количество методов проверки» в обоих случаях: так, в первом кейсе мы имеем k = 0,532, а во втором кейсе k = 0,561.

Лучше всего коррелируют суммарные показатели предлагаемых вариантов (графы 4 и 8), что объясняется присутствием прямо пропорциональной зависимости между значением слагаемого и значением суммы. Так, как видно из таблицы 3, при определении коэффициента корреляции между суммой предложений и количеством методов проверки гипотез или количеством предлагаемых интервенций в первом случае, результат получается весьма значимым: 0,697 и 0,633 соответственно. Аналогично выглядит ситуация и во втором случае в ситуации с корреляцией итогового числа предложений и отдельно входящих в него показателей. Значения коэффициента корреляции составляют 0,755 (с количеством гипотез во втором кейсе); 0,835 (с количеством методов проверки) и 0,685 (с количеством предлагаемых интервенций).

Таблица 8

Результаты предполагаемой работы со случаем, структурированные по экспериментальной и контрольной группам

Дата проведения — 28 марта 2000 года

Кейс 2. «Крайнев»

№ п/п	Фамилия, Имя испытуемого	Количество гипотез	Количество методов проверки	Количество предлагаемых интервенций	Сумма предложений
Контрольная группа (без предварительного креативного упражнения) — 8 человек Время проведения: 16.45 — 17.20					

1	Бал-ва Екатерина	4	5	2	11
2	Бе-ва Екатерина	5	7	5	17
3	Ви-ар Оксана	2	2	3	7
4	Ко-ва Ольга	8	8	6	22
5	Т-ин Владимир	3	3	4	10
6	Ув-ова Анна	5	4	4	13
7	Фе-ев Александр	10	4	3	17
8	Яр-ина Марина	5	0	0	5
		∑ = 42	∑ = 33	∑ = 27	∑ = 102
		∑ср. = 5,25	∑ср.= 4,12	∑ср. = 3, 38	∑ср.= 12,75
Экспериментальная группа (с предварительным креативным упражнением) — 9 человек Время проведения: 16.00 — 16.35					
1	Га-ов Артур	4	4	2	10
2	Дж-ян Сюзанна	4	5	2	11
3	Кол-цева Екатерина	8	8	9	25
4	Кон-евич Татьяна	4	3	4	11
5	Кр-а Татьяна	4	1	1	6
6	Пи-на Лариса	3	2	7	12
7	По-ва Юлия	4	4	1	9
8	Сел-нова Наталья	3	4	3	10
9	Ши-енко Елена	7	9	0	16
		∑ = 41	∑ = 40	∑ = 29	∑ = 110
		∑ср.= 4,56	∑ср.= 4,44	∑ср. = 3,22	∑ср.= 12,22
ВСЕГО по контрольной и экспериментальной группам:					
		∑общ. = 83	∑общ. = 73	∑общ. = 56	∑общ. = 212
		∑ср.общ. = = 4,88	∑ср.общ. = = 4,29	∑ср.общ. = = 3,30	∑ср.общ. = = 12,47

Таблица 9

Значения коэффициентов корреляции

(Кейс 1 & Кейс 2)

	1 Кол-во гипотез 1	2 Кол-во методов проверки 1	3 Кол-во предла-гаемых интер-венций 1	4 Сумма предло-жений 1	5 Кол-во гипотез 2	6 Кол-во методов проверки 2	7 Кол-во предла-гаемых интер-венций 2	8 Сумма предло-жений 2

1 Кол-во гипотез	1							
2 Кол-во методов проверки 1	–0,021	1						
3 Кол-во предла-гаемых интер-венций 1	–0,276	0,136	1					
4 Сумма предло-жений 1	0,286	0,697	0,633	1				
5 Кол-во гипотез 2	0,380	0,532	–0,007	0,507	1			
6 Кол-во методов проверки	0,291	0,449	0,230	0,575	0,561	1		
7 Кол-во предла-гаемых интер-венций 2	–0,228	0,361	0,650	0,555	0,210	0,320	1	
8 Сумма предло-жений	0,184	0,585	0,399	0,721	0,755	0,835	0,685	1

Таблица 10

Значения коэффициентов значимости

(Кейс 1 & Кейс 2)

	1 Кол-во гипотез	2 Кол-во методов проверки	3 Кол-во предла-гаемых интер-	4 Сумма предло-жений	5 Кол-во гипотез	6 Кол-во методов проверки	7 Кол-во предла-гаемых	8 Сумма предло-жений

	1	1	венций 1	1	2	2	интер-венций 2	2
1 Кол-во гипотез	–							
2 Кол-во методов проверки 1	0,937	–						
3 Кол-во предла-гаемых интер-венций 1	0,284	0,603	–					
4 Сумма предло-жений 1	0,266	0,002	0,006	–				
5 Кол-во гипотез 2	0,133	0,028	0,978	0,038	–			
6 Кол-во методов проверки	0,256	0,070	0, 375	0,026	0,019	–		
7 Кол-во предла-гаемых интер-венций 2	0,378	0,155	0,005	0,021	0,420	0,210	–	
8 Сумма предло-жений	0,480	0,014	0,113	0,001	0,000	0,000	0,002	–

Несмотря на методические ухищрения за период работы со случаем, по времени составлявшем около 45 минут, испытуемые выдавали стабильное число предложений в каждом из этапов работы. В среднем оно равнялось 12–13 и не изменялось от замены стимульного кейса. Количество вариантов по первому этапу в среднем равнялось 4–5, по второму —4–5; по третьему 3–4. Эти показатели могут быть признаны средними по выборке. В дальнейшем они могут использоваться как базовые показатели

потрем компетенциям: уровню креативности, методическим знаниям и опыту работы.

Второй этап разработки. Проверка надежности

Через год после описанной выше серии исследований нам удалось повторить ее общую схему на новой группе испытуемых, состоящей из 18 человек. При этом одна подгруппа из 6 испытуемых решала кейс 1, а другая, состоящая из 12 человек — кейс 2. Результаты исследования приведены в таблице 11. Цель повторного измерения состояла в проверке того, насколько воспроизводятся результаты диагностики по предложенной выше методике. Если бы мы получили соотношения количества ответов по каждому из этапов решений, качественно отличающиеся от прошлогодних результатов, возникли бы обоснованные сомнения в правомерности использования разрабатываемой процедуры оценки.

Для большей наглядности мы совместили основные прошлогодние и новые результаты в единой таблице. Результаты двух обследований мы приводим в таблице 12.

Обсуждение результатов

Чтобы избежать сложных статистических выкладок, для анализа полученных результатов мы использовали графический метод анализа. На диаграмме 1 изображены пять кривых, первые четыре из которых — профили средних ответов по кейсам 1 и 2 год назад и в настоящее время. Крайняя справа точка на все кривых демонстрирует среднее значение ответов по трем этапам решения. Пятая, самая дальняя кривая демонстрирует среднее число ответов по всем четырем замерам.

Таблица 11

Результаты тестирования по мини-кейсам (19.02.01)

Этапы **Испытуемые**	**Гипотезы**	**Проверки**	**Интервенции**	***Сумма***	***Среднее*** **место**
Кейс 2. Крайнев					
Д-ина 0.	7	3	6	16	5,33 (3)
Че-ева В.	4	4	4	12	4(5)
Хо-ин Е.	6	5	4	15	5(4)
Ло-ва Е.	2	2	2	6	2(6)
Це-ин О.	9	9	3	21	7(1)
Б-ай Е.	8	6	6	20	6,66 (2)
Сумма	36	29	25	90	30
Среднее	6	4,83	4,16	15	5
Кейс 1. Жильцов					
За-ва О.	15	12	8	35	11,7(1)
Ве-нов Е.	12	7	5	24	8(2)
Гл-ов В.	10	10	3	23	7,7(3)
Кл-ко Л.	6	5	5	16	5,3 (4)

Гл-ва Н.	14	2	5	21	7(3)
Сл-ко О.	8	5	3	16	5,3 (4)
Во-ич С.	7	4	4	15	5(5)
Ве-нко Е.	5	4	5	14	4,6 (6)
Ш-т В.	4	6	3	13	4,3(7)
Ол-вич О.	4	4	3	11	3,7 (8)
Ми-ева Т.	5	3	3	11	3,7 (8)
Ро-ова О.	5	2	4	11	3,7(8)
Сумма	96	64	51	211	70,3
Среднее	8	5,3	4,25	17,58	5,86
Среднее по двум группам:	7	5,06	4,2	16,26	5,42

Таблица 12

Проверка надежности кейсов 1 и 2

№	Кейс	Гипотезы	Проверки	Интервен-ции	Средние
1	Кейс 1 (год назад)	5,05	4,32	3,77	4,38
2	Кейс 1 (год спустя)	8	4,25	4,25	5,86
3	Кейс 2 (год назад)	4,86	4,19	3,14	4,06
4	Кейс 2 (год спустя)	6	4,83	4,16	5,0
	Средние	**5,97**	**4,4**	**3,83**	**4,82**

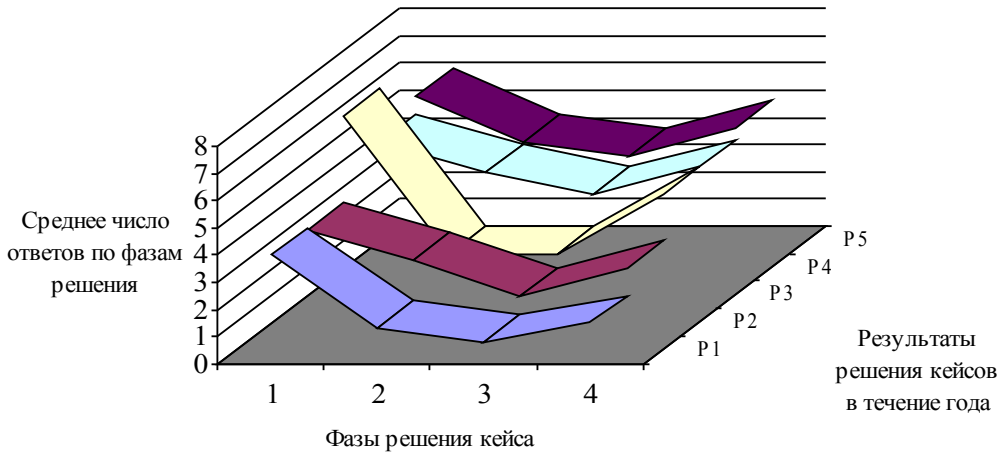


Диаграмма 1. Профили ответов по трем фазам решения кейсов

Итоги исследования

Анализируя полученную диаграмму, можно видеть, что практически все кривые имеют сходную конфигурацию. Самый высокий показатель на первой фазе решения — при выдвижении гипотез, а затем постепенное снижение числа предложений. Исключение составляет лишь одна точка на всех четырех кривых — число способов интервенции в кейсе 1 (измерение год спустя). В этой же кривой среднее число гипотез также превышает показатели всех других групп. Это может быть объяснено более солидной креативностью группы испытуемых и большим опытом их работы. В остальном можно с уверенностью сказать, что предложенная методика подтвердила свою высокую надежность. Кроме того, удалось скорректировать базовые показатели числа ответов. В соответствии с интегральными данными, зачетными могут считаться показатели по предложенным диагностическим кейсам: общее число предложений — 14, гипотез — 6, методов проверки — 4, способов интервенции — 4. Одновременно можно заключить, что оба кейса отличаются друг от друга незначительно и могут использоваться как взаимозаменяемые формы А и Б. Их совместное использование в значительной степени «развязывает руки» практикам, так как позволяет фиксировать компетентность менеджеров перед каким-либо мероприятием или тренингом и после него и тем самым фиксировать влияние мероприятия, в частности, на креативность и психологическую компетентность менеджеров. Кроме того, становится возможным неоднократное измерение компетентности и креативности у одного человека, так как нивелируется фактор знакомости материала кейса.

Заключительные комментарии

Описанная методика кейс-теста позволяет выявить некоторый «профиль» профессиональных способностей и компетенции управленца. В нашем случае, принимая во внимание триаду «гипотезы — методы — интервенции», необходимо рассматривать эту методику как связку креативных, «знаниевых» и «опытных» компонентов компетенции специалиста. Это происходит потому, что, например, генерировать большое количество идей может человек с высоким уровнем креативности, а для того чтобы осуществлять разнообразные и полноценные вмешательства в ситуацию, одной только креативности недостаточно. Необходимо быть социально, юридически и психологически компетентным, иметь достоверные представления[1] о «подводных камнях» житейских ситуаций.

Предложенная методика адекватно моделирует цикл действий, которые должен предпринять управленец при реагировании на проблемную ситуацию и при осуществлении управленческой интервенции.

Кейсы находят широкое распространение в менеджменте, медицине, юриспруденции, управлении персоналом. Кейсов очень

---

[1] *Моргунов Е.Б. Социальная работа: мифы и фреймы //Куда идет Россия?… Трансформация социальной сферы и социальная политика. Под общ. Ред. Т.И. Заславской. – М.: Дело, 2000. . 382*–390.

много, они разнообразны, однако стандартизации оценки работы со случаем уделяется недостаточно внимания. Нет точных индикаторов, которые бы определяли, что «плохо», а что «хорошо» при работе с кейсом. Фазы решения кейса выделяются «на глаз». Следовательно, кейсы нуждаются в дальнейшей тщательной проработке. Необходимо связать ее с выстраиванием более строгих процедур в профессиональном отборе и подготовке управленцев. Проведение нашего исследования имело целью разработку новой методики оценки и развития компетентности управления, основанную на стандартизации и углублении метода работы со случаем. В нашей методике работы с кейсом представлена, как не парадоксально это звучит, сокращенная модель целостной деятельности по оценке проблемы, проверке гипотез и выработке управленческой интервенции. Кроме того, мы получили нормы успешности работы с нашими случаями, и каждый новый управленец, которому будет предложена разработанная нами методика кейс-теста, в считанные минуты может быть оценен с точки зрения его креативности и социально-психологической компетентности.

Инновационная деятельность как никакая другая основывается на раскрытии глубинных свойств человеческой личности, творческих, интеллектуальных возможностей каждого человека и нации в целом. Такие свойства личности, как способность к анализу и обобщению, формированию новых идей и гипотез, изобретательность, предприимчивость, оправданный риск, независимость мышления и поступков могут раскрываться только при определенных социальных, экономических и политических условиях, адекватном моральном и нравственном климате. Кроме того, для активизации проявления названных качеств их носители должны пользоваться в обществе достаточно высоким престижем.

Нарастание инновационных процессов в обществе приводит к ускоренному обновлению и изменению жизненной среды человека. Инновационные игры, являясь одним из элементов инновационных процессов, позволяют:

- развивать продуктивное мышление и способности к исследовательской работе, профессиональной деятельности;
- стимулировать выдвижение новых идей, разрушающих привычные стереотипы и общепринятые взгляды;
- обеспечивать оперативность и самостоятельность в принятии управленческих решений.

Изменение жизненной среды порождает новые стереотипы поведения и потребления, новые навыки, привычки, традиции, новую трудовую мораль. В конце концов, возникает новая жизненная философия, носителем которой является новый человек[1].

Инновационный подход к подготовке кадров управления обнаруживает свою значимость как для развития профессиональных навыков, так и для развития личностно-ценностной, этическо-философской профессиональной позиции будущих менеджеров, позволяет раскрывать творческие возможности, повышать

---

[1] *Фонотов А.Г. Россия: от мобилизационного общества к инновационному. 1998.*

психологическую компетентность и готовность к управленческой деятельности, к работе в команде специалистов.

А в конечном итоге использование инновационных методов в обучении, на наш взгляд, поможет в достижении следующих двух основных целей:

1. Эффективный подбор, распределение и использование человеческих ресурсов. Это так называемая «внутренняя стратегия».

2. Адаптация к внешней среде, к конкретной ситуации, в которой специалисту приходится проявлять свои профессиональные качества.

Вопросы для самопроверки

1. В чем состоят преимущества метода кёйсов при оценке компетентности менеджеров и их обучении?

2. Каковы основные недостатки метода кейсов?

3. В чем недостатки психологических тестов при оценке компетентности менеджеров?

4. Как объединить преимущества теста и кейса?

5. Что такое кейс-тест?

6. Что такое прогностическая валидность?

7. Как проверить надежность кейса?

8. Что позволяет сравнивать результаты работы с кейсом разных менеджеров?

9. Опишите основные этапы стандартизации кейс-теста.

10. Каково место креативности в деятельности менеджера?

11. В чем состоит развивающая функция кейс-теста?

ЛИТЕРАТУРА

Акимова М.Л., Козлова В.Т., Ференс Н.А. Теоретические подходы к диагностике практического мышления // Вопросы психологии. 1999. N2 1. С. 21–31.

Александров Л.В., Блинников В.И., Карпова Н.Н. Алфавитный аннотированный справочно-библиографический указатель принципов, методов, правил и приемов инженерного творчества. — М.: ВНИИПИ, 1989. 40 с.

Альтшуллер Г.С. Алгоритм изобретения. 2-ое изд. — М.: Московский рабочий, 1973.

Альтшуллер Г.С. Творчество как точная наука. —М.: Советское радио, 1979. 175 с.

Альтшуллер Г.С. Найти идею. —Издательство Наука (Сибирское отделение), 1986. 207 с.

Амнуэль П. Р. Загадка для знатоков. —М., 1988.

Ананьев Б. Г. О проблемах современного человекознания. —М., 1977.

Баев Л. А., Шугуров В. Э. Системный подход к определению инновации //Современные технологии в социально-экономических системах. Челябинск: ЧГТУ, 1995.

Баскаков В.Н., Баскакова М.Е. Социальные аспекты пенсионной реформы //Куда идет Россия?.. Трансформация социальной сферы и

социальная политика. /Под общ. ред. Т.И. Заславской. —М.: Дело, 1998. С. 283–298.

Бездудный Ф.Ф., Смирнова Г.А., Нечаева О.Д. Сущность понятия инновация и его классификация. Инновации. 1998. № 2–3 (13).

Богданов А. И. Стратегическое управление научно-техническим прогрессом на предприятии. —М., 1991.

Буш Г.Я. Рождение изобретательских идей. —Рига, 1976.

Буш Г.Я. Стратегия эвриологии. —Рига, 1986.

Гапоненко Н. Инновации и инновационная политика на этапе перехода к новому технологическому порядку // Вопросы экономики. 1997. № 9.

Гончаров В. В. Важнейшие критерии результативности управления. —М.: МНИИПУ, 1998.

Гунин В.Н., Баранчеев В. П., Устинов В. А., Ляпина С.Ю. Управление инновациями / Модульная программа для менеджеров. —М.: ИНФРА-М, 1999.

Гусаков М.А., Максимов В. В., Румянцев А. А. Методология исследования проблем научной и инновационной деятельности в регионе. —С.-Петербург, 1996. 112 с.

Даль В. Толковый словарь живого великорусского языка. Том 3. —М., 1955.

Демографический потенциал России. Аналитическое обозрение. Серия «Социология». — М.: Центр комплексных социальных исследований и маркетинга, 1996. Вып. 5–6.

Дернер Д. Логика неудачи: стратегическое мышление в сложных ситуациях. —Смысл, 1997. 243 с.

Друкер П. Рынок: как выйти в лидеры: Практика и принципы. Пер. с англ. —1992.

Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. —М.: На Воробьевых, 1996.

Дудченко В.С. Программа инновационной игры. — Таллинн: Валгус, 1989.

Елютина М.Э. Благотворительность — последний пояс социальной защиты пожилых // Благотворительность и милосердие: Сб. науч. трудов / Под общ. ред. акад. В.Н. Ярской. Саратов, 1997. С.184–191.

Завлин П.Н., Васильев А. В. Оценка эффективности инноваций. С.-Петербург: Бизнес-Пресса, 1998.

Завлин П.Н., Ипатов А. А., Кулагин А. С. Инновационная деятельность в условиях рынка. С.-Петербург: Наука, 1994.

Зинченко В.П. Проблема внешнего и внутреннего становления образа себя и мира как реализация сознания // Мир психологии. 1999. № 1. С. 97–104.

Злотин Б.Л., Зусман А.В. Месяц под звездами фантазии: школа развития творческого воображения. —Кишинев: 1988. 211 с.

Зорин С.С. Творческие педагогические способности студентов педвузов и индивидуальный творческий стиль деятельности учителя // Прикладная психология. 1998. № 3. С. 69–74.

Инновационная игра как метод исследования и развития организаций // В кн. Нововведения в организациях. —М.: ВНИИСИ, 1983.

Инновационная игра - метод перестройки сознания и деятельности // В кн. Интеллектуальное развитие организаций. — Новосибирск: Наука, 1992.

Инновационный менеджмент: Учебник для вузов /С.Д. Ильенкова, Л.М. Гохберг, С.Ю. Ягудин и др. / Под ред. С.Д. Ильенковой. —М.: Банки и биржи, ЮНИТИ. 1997.

Калошина И.П. Структура и механизмы творческой деятельности (нормативный подход). М.: Изд-во Моск. ун-та, 1983. 168 с.

Карль Ф. Постдипломное образование для социальных работников: применение Кассельской модели социальной геронтологии // Психология зрелости и старения. — М.: Центр Геронтолог. 1999. № 3 (7–8). С. 102–107.

Косовский Н.К., Ярославский В.В. Рефлексия для изобретений // Материалы международного симпозиума «Рефлексивные процессы». —М.: Департамент образования, 1993.

Косовский Н.К., Ярославский В.В. Игры для решения нестандартных задач // Деловые игры, методы активного обучения, исследования. Межвузовский сборник научных трудов. —Челябинск: Изд-во ЧГТУ, 1995. С. 17–21.

Косовский Н.К., Хитров Д.В. Информационная система эвристического поиска решений // Тезисы международной конференции «Математика, компьютер, образование». —Дубна, 1996.

Кругликов А.Г. Системный анализ научно-технических нововведений. —М.: Наука, 1991.

Лапин Н.И., Пригожий А.И. Социальные инновации — новая методология в социальной психологии на Западе // Психологический журнал. 1982. № 5.

Лахтин Г.А., Миндели Л.Э. Трудные пути инноваций / Вестник РАН, 1998. Т. 68. № 4. С. 306–313.

Литвак Б.Г. Разработка управленческого решения: Учеб. —М.: Дело, 2000. 392 с.

Менеджмент организации: Учеб. пособие / Под ред. З.М. Румянцевой, И.А. Саломатина. —М.: ИНФРА-М, 1996.

Менеджмент социальной работы: Учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / Под ред. Е.И. Комарова и А.И. Войтенко. —М.: Гуманит. изд. Центр ВЛАДОС, 1999. 288 с.

Моляко В.А. Проблемы психологии творчества и разработка подхода к изучению одаренности // Вопросы психологии. 1994. № 5. С. 86–95.

Моргунов Е.Б. Социальная работа: мифы и фреймы // Куда идет Россия?.. Трансформация социальной сферы и социальная политика. Под общ. ред. Т.И. Заславской. —М.: Дело, 2000. С. 382–390.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. —М.: Интел-синтез, 2001. 264 с.

Основы инновационного менеджмента. Теория и практика: Учебное пособие / Под ред. П.Н. Завлина, А.К. Казанцева, Л.Э. Миндели. —М.: Экономика, 2000.

Пойа Д. Математическое открытие. М.: Наука, 1976. 248 с.

Половинкин А.И. Методы инженерного творчества. —Волгоград: 1989.

Пономарев А.Я. Психология творчества: перспективы развития // Психологический журнал. 1994. № 6. С. 38–50.

Посталюк Н.Ю. Творческий стиль деятельности. — Казань: 1989.160 с.

Пригожин А.И. Нововведения: стимулы и препятствия. — М., 1989.

Разумникова О.М., Шемелина О.С. Личностные и когнитивные свойства при экспериментальном определении уровня креативности // Вопросы психологии, 1999. № 5. С. 130–139.

Русалов В.М., Полтавцева Л.И. Темперамент как предпосылка творческих способностей // Журн. высш. нервн. деят. 1997. Т. 47.№ 3. С. 451–459.

Роках А.Г. Логика и эвристика научно-технических решений. — Саратов: 1991.

Сазонов Б.В. Проблема построения общей теории инновационных процессов // Инновационные процессы. ВНИИСИ, Труды семинара. —М., 1982.

Статистика науки и инноваций: Краткий терминологический словарь / Под ред. Л.М. Гохберга. М.: ЦИСН, 1996.

Степанов С.Ю., Маслов С.Н., Яблокова Е.А. Управленческая инноватика: рефлепрактические методы. —М.: Луч, 1993.

Титов А.Б. Характеристика и принципы классификации инноваций // Спб. гос. ун-т эк. и фин. —С.-Петербург, 1998. 25 с.

Торшина К.А. Современные исследования проблемы креативности в зарубежной психологии // Вопросы психологии. 1998. № 4. С. 123–132.

Тюрина В.Ю. Инновационная способность и инновационная восприимчивость: Конспект лекций. Саратов, 1994.

Тринг И., Лейтуэйт Э. Как изобретать? —М.: 1988.

Уфнаровский В.А. Математический аквариум. Кишинев: Штиинца, 1987. 216 с.

Холодная М.А. Психологические механизмы интеллектуальной одаренности // Вопросы психологии. 1993. № 1. С. 32–39.

Холодная М.А. Психология интеллекта: парадоксы исследования. —М., Томск: ИП РАН, 1997.

Хотяшева 0. Социально-психологические аспекты инновационной деятельности / Правила игры —М.: 1997. № 3. С. 13–18.

Щуков В.Н. Инновационная деятельность: экономика, организация, управление: Учеб. пособие. Иваново: 1996. 90 с.

Яковлева Е.Л. Психологические условия развития творческого потенциала у детей школьного возраста // Вопросы психологии. 1994. № 5. С. 37–42.

Яковлева Е.Л. Развитие творческого потенциала личности школьника // Вопросы психологии. 1996. № 3. С. 28–34.

Amabile T.M. Social Psychology of Creativity: A Consensual Assessment Technique // Pers. & Soc. Psychol. 1982. V. 43. PP. 997–1013.

Amabile T.M., Hennessey B.A. The Conditions of Creativity // R. Sternberg, T. Tardifs, Eds. The Nature of Creativity. Cambridge: Cambr. Press. 1988. PP. 11–43.

Barron F., Harrington D. Creativity, Intelligence and Personality // Ann. Rev. of Psychol. V. 32. 1981. PP. 439–476.

Brandt E.N. Research Administration in a Time of Change / SRA 3. 1997, Vol. 29. № 1/2. PP. 33–36.

Creativity. P.E. Vernon, Ed. —L: Penguin Books. 1970. 400 p.

Eerola A. Creating and Communicationg Technology Foresight / Innovation Systems and Competitiveness. —Helsinki: 1996. PP.183–197.

Guiford 0. Three Faces of Intellect // Amer. Psychol. 1959. —№ 14. PP. 469–479.

Hamelink C.3. New Information and Communication Technologies, Social Development and Cultural Change. —Geneva: UNRISD. 1997. 38 p.

Murray L. Edward Imaginative Thinking and Human Existence. —Pittsburgh, P.A.: Duquesne University Press, 1986.

Torrance E.P. The Search for Satori and Creativity. —N.Y. 1986.

Tracey J.B. and Hinkin T.R. Transformational Leadership or Effective Managerial Practice? Group and Organization Management. 1998. Vol. 23. № 3. PP. 220–237.

Weisberg R. Problem Solving and Creativity // R. Sternberg, T. Tardifs, Eds. The Nature of Creativity. Cambridge: Cambr. Press. 1988. PP. 148–176.

Woodman W.R., Sawyer E.O., Griffin W.R. Toward a Theory of Organizational Creativity // The Academy of Management Review. 1993. Vol. 18. № 2. PP. 293–321.

Приложение 1

Кейс 1. Жильцов (Форма А)

Семья Жильцовых живет в собственном доме на окраине города К.

Михаил Семенович Жильцов, пожилой мужчина, 74-х лет, бывший рабочий медеплавильного завода, временами становится невыносим. Всякий раз, если ситуация кажется ему неудовлетворительной, он начинает вести себя неадекватно и крайне агрессивно.

Вера Петровна, его жена, 70-ти лет, находится постоянно в подавленном состоянии, ей всегда с большим трудом удается сдерживать своего мужа в периоды проявления подобной агрессии. Это приводит к тому, что Вера Петровна сама становится очень нервной, тревожной, начинает реагировать страхом и замешательством на его припадки ярости. Ссоры супругов со временем становятся все более и более ожесточенными.

Зоя Михайловна, их взрослая дочь, 43-х лет, пытается помочь им. У Зои Михайловны есть своя семья (муж и сын 15 лет), которую она оставляет в любое время суток, если мать просит приехать. Дочь очень устает и выматывается, а ее муж, 45-ти лет, грозится оставить семью, так как терпеть подобную ситуацию ему надоело.

Мать и дочь пытаются уговорить доктора поместить старого человека в госпиталь. Однако доктор отказывается идти против желания пациента...

ЗАДАНИЕ (выполняется письменно и индивидуально):

Этап 1: перечислить как можно больше гипотез, объясняющих поведение Михаила Семеновича и его родственников.

Этап 2: к каждой гипотезе предложить последовательность действий для ее проверки.

Этап 3: перечислить меры, которые может предпринять семья совместно с социальными работниками для изменения ситуации.

Приложение 2

Кейс 2. Крайнев (Форма Б)

Владимир Савельевич Крайнев, мужчина 77-ти лет, вдовец, ветеран Великой Отечественной войны. Живет один в приватизированной двухкомнатной квартире уже 5 лет, с тех пор как умерла его жена. Четыре месяца назад он серьезно заболел, и его взрослые дети —сын Сергей, 43-х лет и дочь Ирина, 47-ми лет — наняли для ухода за больным сиделку Анну Юрьевну.

Анна Юрьевна, одинокая женщина, 56-ти лет, работает сиделкой около 10 лет. Она переехала в дом Владимира Савельевича. Благодаря ее заботе и опыту Крайнев значительно улучшил здоровье. Через полтора месяца он сообщил детям, что платить Анне Юрьевне уже не надо и что через месяц они собираются пожениться.

Сергей и Ирина были чрезвычайно удивлены и затем, обсудив ситуацию, решили отнестись к такому решению крайне негативно. Сергей нанимает адвоката, который должен обратить внимание органов социальной защиты, судебных органов и общественности на недееспособность Владимира Савельевича и начать процесс по оформлению опеки над Крайневым. Параллельно с этим сын и дочь просят знакомых и других родственников не обращать внимания на поведение отца, так как, по их мнению, старый человек не в состоянии решить, что для него лучше.

Владимир Савельевич, узнав о происходящем, обиделся и начал интенсивно объезжать вместе с Анной Юрьевной знакомых и других родственников с визитами, чтобы убедить их в своем благополучии. Но затем простудился и заболел. Мнения «общественности» разделились.

Тем временем адвокат дошел до Управления социальной защиты населения и специалистов по социальной работе.

ЗАДАНИЕ (выполняется письменно и индивидуально):

Этап 1: перечислить как можно больше гипотез, объясняющих поведение Владимира Савельевича, его родственников и знакомых.

Этап 2: к каждой гипотезе предложить последовательность действий для ее проверки.

Этап 3: перечислить меры, которые может предпринять семья совместно с социальными работниками для изменения ситуации.

ПРИЛОЖЕНИЕ К УЧЕБНОМУ ПОСОБИЮ

УЧЕБНЫЕ КУРСЫ ПРОГРАММЫ ПОВЫШЕНИЯ КВАЛИФИКАЦИИ «УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ» МОСКОВСКОЙ ШКОЛЫ СОЦИАЛЬНЫХ И ЭКОНОМИЧЕСКИХ НАУК АКАДЕМИИ НАРОДНОГО ХОЗЯЙСТВА ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ

ПРИЛОЖЕНИЕ

РЕГЛАМЕНТ занятий и написания итоговых работ

Аудиторные занятия

Занятия программы спланированы так, чтобы в минимальной степени нарушать распорядок работы слушателей.

Общий объем аудиторных часов не менее 132. Среднее число аудиторных часов в неделю —десять. Занятия проводятся два дня в неделю: вечером после работы в один из рабочих дней и полный учебный день по субботам. Продолжительность обучения на программе —один семестр.

Итоговые контрольные работы

Итоговые работы две: письменный экзамен и самостоятельная письменная работа объемом не менее 12 машинописных страниц. Обе работы сдаются и оцениваются по окончании периода аудиторного обучения.

Письменный экзамен выполняется в МШСЭШ АНХ в течение двух часов.

Самостоятельная итоговая работа выполняется при консультационной поддержке одного из преподавателей и, как правило, касается анализа деятельности службы персонала организации, в которой работает слушатель программы.

Примерный перечень тем самостоятельных итоговых работ:

«Пути формирования корпоративной культуры в рекламном агентстве»;

«Методы поиска апликантов в рекрутинговом бизнесе»;

«Схемы материального стимулирования сотрудников на примере малого предприятия»;

«Мотивация к труду: методы и средства оптимизации»;

«Кадровый рост фирмы: преимущества и опасности»;

«Разработка должностных инструкций для сотрудников телекомпании»;

«Изменения на рынке труда для молодежи на примере деятельности молодежного центра занятости».

Итоговый письменный экзамен

Выполняется письменно и содержит три блока вопросов. Каждый блок вопросов сформирован по одному из курсов учебной программы. Из пяти-шести вопросов блока слушатель выбирает и должен письменно изложить один, по которому он считает свои знания наиболее полными. Ответ на один вопрос выполняется в течение сорока минут. Таким образом, общая продолжительность экзамена —два астрономических часа.

При условии аккуратного посещения аудиторных занятий и положительной оценке обеих итоговых работ выпускник программы получает государственное Свидетельство о повышении квалификации Академии народного хозяйства при Правительстве РФ.

ПРОГРАММА КУРСА «ДОКУМЕНТАЦИОННОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОРГАНИЗАЦИИ»

Составитель: канд. историч. наук, доцент В.И. Андреева

Цели курса:

1. Познакомить слушателей с основными требованиями к оформлению кадровой документации.
2. Рассмотреть основные конфликтные ситуации и судебную практику решения трудовых споров.
3. Познакомить слушателей с функциональными этапами работы с кадровой документацией.

Методы обучения: лекции, разбор случаев из практики.

Объем курса: 21 академический час.

СОДЕРЖАНИЕ КУРСА

Тема 1. Организационные формы, структура и штатный состав современных служб, поддерживающих донументационное обеспечение организации

Виды документов в организации. Варианты классификаций. Способы разработки, утверждения, исполнения и хранения документов. Уничтожение и архивирование документов.

Компьютерные технологии и документационное обеспечение деятельности организации.

Тема 2. Основные требования к оформлению документации по личному составу

Состав и виды кадровой документации. Нормативно-методические материалы, регламентирующие работу с кадровой документацией. Реквизиты документов и правила их оформления. Требования к бланкам документов. Оформление документов.

Тема 3. Документы, регламентирующие управление персоналом и деятельность кадровых служб

Штатное расписание. Правила внутреннего трудового распорядка. Положение о персонале. Положение о кадровой службе.

Тема 4. Трудовой договор (контракт)

Общая структура и разделы трудового договора (контракта). Расторжение трудового договора (контракта) по инициативе администрации. Основные и дополнительные основания для увольнения. Расторжение трудового договора (контракта) по инициативе сотрудника.

Практические занятия

Тема 5. Документирование процессов движения кадров

Тема 6. Документирование оценки деятельности работников

Тема 7. Ведение трудовых книжек

Тема 8. Формирование и ведение личных дел

Тема 9. Ведение учетно-справочных карточек

Тема 10. Систематизация и хранение документов кадровой службы

Номенклатура дел кадровой службы. Формирование дел. Подготовка дел к архивному хранению.

ЛИТЕРАТУРА

Основы законодательства Российской Федерации об Архивном фонде Российской Федерации и архивах. — М.: Государственная архивная служба России, 1993.

Постановление правительства Москвы от 1.06.93 № 532 «Об утверждении программы и основных направлений совершенствования архивного дела».

Постановление Правительства РСФСР от 5 декабря 1991 г. № 35 «О перечне сведений, которые не могут составлять коммерческую тайну».

ГОСТ 6.3*–90. Унифицированные системы документации. Система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов. — М.: Изд-во стандартов, 1990.

Общероссийский классификатор управленческой документации ОКОП–93. —М.: Госстандарт России, 1995.

Перечень типовых документов, образующихся в деятельности госкомитетов, министерств, ведомств и других учреждений, организаций, предприятий с указанием сроков хранения. — М.: Главархив СССР, 1989.

Инструкция о порядке ведения трудовых книжек на предприятиях, в учреждениях и организациях //Бюллетень Госкомтруда СССР. 1986. № 1.

Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих. —М.: Минтруда РФ, 1996.

Сборник нормативных материалов по вопросам работы с кадрами. —М.: Минторг РСФСР, 1988.

Правила составления и оформления служебных документов. — М.: Москнига, 1986.

Андреева В.И. Делопроизводство в кадровой службе. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1997.

Андреева В.И. Правила работы с кадровыми документами //Кадровая служба рыночной экономики: Сборники документов и рекомендаций в девяти выпусках. Вып.4. —М.: Московский кадровый центр, 1991.

Архипов В.А., Марков И.П., Сокова А.Н. Организационно-распорядительная документация. —М.: Изд-во стандартов, 1983.

Гаврилина А.К. Судебная практика по делам о восстановлении на работе // Комментарий судебной практики. Вып.1. — М.: Юридическая литература, 1994.

Лазарев В.К., Полонов Ю.Г. Трудовые книжки рабочих и служащих. —М.: Юридическая литература, 1989.

Овчинникова Н.В., Свириденко Ю.П., Степанов Е.А. Организация и документирование деятельности кадровой службы: Учеб. пособие. —М.: МГИАИ, 1986.

Фельзер А.Б., Миссерман М.М. Делопроизводство: Справочное пособие. Киев, 1989.

ПРОГРАММА КУРСА «ОСНОВЫ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ»

Составитель: докт. экон. наук, профессор Н.Р. Исправникова

1. Краткая информация о курсе

Объем курса —21 академический час, 14 часов —лекции, 7 часов — семинарские занятия. Занятия проводятся еженедельно. Форма занятий: лекции, семинары, контрольные работы (2 в течение курса). По итогам изучения курса —экзамен.

Цель и задачи курса

А) Освоить законы, принципы и проблемы институциональных основ российской экономики и предпринимательства.

Б) Научить слушателей корректно анализировать институциональные основы экономики в условиях конкретной

социально-экономической и правовой ситуации, разных форм собственности и хозяйствования.

Содержание курса

В процессе обучения слушатели изучают шесть основных тем:

Тема 1. Тенденции корпоративиэации российской экономики (2 часа)

Тенденции обобществления и концентрации производства. Глобализация мировых экономических процессов. Развитие международных финансово-промышленных групп (ФПГ). Многоотраслевая кооперация и горизонтальная диверсификация капитала.

Альтернатива государственной политики: антимонопольное законодательство или формирование конкурентоспособности.

Тема 2. Перспективы развития естественных монополий (4 часа)

Естественные российские монополии как национальное достояние, не имеющее аналогов в мире. Модели реформирования естественных монополий: соблюдение «статуса кво», введение конкурентных отношений, «мягкое» реформирование.

Тема 3. Институциональные преобразования финансово-кредитной системы (4 часа)

Экономический рост как цель развития финансово-кредитной системы. Критерии развития финансово-кредитной системы: единство с целями развития экономики и упорядоченность финансовых инструментов. Интеграция различных сфер экономической деятельности и развитие целостных финансово-технологических комплексов.

Корпоративное развитие финансовых организаций, усиление их гибкости и восприимчивости к динамике общеэкономической среды.

Тема 4. Развитие фондового рынка (4 часа)

Функции рынка ценных бумаг: инвестиционная и передела собственности. Рынок ценных бумаг и процессы инвестирования капитала. Механизмы миграции капитала. Ценные бумаги как инструмент инвестирования.

Тема 5. Роль и функции рынка государственных ценных бумаг (2 часа)

Государственные ценные бумаги и рынок государственного долга.

Механизм «замораживания» внутреннего государственного долга и «пирамида» ГКО.

Тема 6. Система малого предпринимательства (5 часов)

Роль и функции малого предпринимательства в развитии современного социально-ориентированного рыночного хозяйства.

Основы государственной политики поддержки и развития малого предпринимательства. Разработка научно обоснованных критериев и показателей эффективности малого предпринимательства. Критерии эффективности и целевые функции предпринимательства: экономическая, социальная, политическая.

2. Требования к слушателям курса

- Обязательное посещение всех занятий;
- Активное участие в аудиторной работе (выступления, дискуссии, вопросы);
- Изучение рекомендуемой литературы;

Подготовка контрольных работ в установленные сроки:

- Участие в оценке выступлений других слушателей.

3. Оценка успеваемости и мотива слушателей

3.1. Максимальная оценка, получаемая слушателем по итогам курса — 75 баллов. Промежуточные оценки производятся ежемесячно и сообщаются слушателям.

3.2. Максимальная оценка успеваемости складывается из оценки ответов слушателя на семинарских занятиях, дополнений к ответам и вопросов к выступающим.

3.3. Максимальное количество баллов за 4 семинарских занятия может составить 28 баллов, по 7 за каждое семинарское занятие. Возможно участие слушателей в оценке выступающих наряду с преподавателем.

3.4. Кроме того, каждая контрольная работа оценивается максимально в 20 баллов, всего 40 баллов за 2 контрольные работы.

3.5. Поощрительная оценка творческой активности слушателя может составить до 7 баллов за курс по решению преподавателя.

3.6. Слушатель, набравший 75 баллов в течение участия в курсе, считается отлично успевающим и получает возможность отвечать на итоговом экзамене только на один из трех вопросов по своему выбору.

3.7. Слушатель, набравший не менее 60 баллов —отвечает на два вопроса, все остальные —на три вопроса.

3.8. Слушатель, имеющий в итоге менее 50 баллов, считается неуспевающим и к экзамену не допускается.

ЛИТЕРАТУРА

Гражданский кодекс РФ. —М, 1995.

Указ Президента РФ «О поддержке малого предпринимательства». —М, 1998.

Агеев А.И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры. —М.: Наука, 1991.

Афонин Ю.А. Российский промышленный малый бизнес: социально-экономические и духовные предпосылки становления. — Самара: Самарская гос. академия, 1994.

Баканов М.И., Шеремет А.Д. Теория экономического анализа: Учебник. —М.: Финансы и статистика, 1996.

Блинов А.О. Малое предпринимательство. —М.: «Ось–89», 1997.

Блинов А.О. Плакся В.И. Модель регионального центра поддержки предпринимательства. —М.: Луч, 1993.

Бункина М.К., Семенов А.М. Экономическая политика. — М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999.

Буренин А.Н. Фьючерсные и опционные рынки. —М.: Тривола, 1994. 230 с.

Бусыгин А.В. Предпринимательство. — М.: Независимый институт, 1992.

Бухалков М.И. Внутрифирменное планирование: Учебник. —М.: ИНФРА - М, 1999.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. —М.: МГУ, 1995.

Искусство администрирования: Практ. пособие /Под ред. Д. Олкок /Пер.с англ. —М.: Финпресс, 1998.

Малое предпринимательство в России. Проблемы и перспективы (аналитический вестник). —М.: РАМРП, 1996.

Новиков В.А. Толковый словарь. Термины рыночной экономики. —М.: Наука, 1994. 230 с.

Основы предпринимательского дела. /Под редакцией Осипова Ю.М. —М.: МГУ, 1992.

Плакся В.И., Блинов А.О., Бусыгин А.Е., Бабич А.М. Становление предпринимательства и политики занятости. —М.: Луч, 1993.

Ползиков С.Д. Пути развития современного предпринимательства. —М.: Луч, 1993.

Райсберг Б.А., Лозовский Л.Ш., Стародубцева Е.Б. Современный экономический словарь. 2-е изд. —М.: ИНФРА -М, 1998.

Райсберг Б.А., Фатхутдинов Р.А. Управление экономикой: Учебник. —М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 1999.

Русинов Ф.М., Основы государственного управления смешанной рыночной экономикой. —М.: Российская экон. академия, 1996.

Русинов Ф.М., Апишев А.А. Возрождение российского предпринимательства. —Майкоп, 1997.

Система поддержки и развития малого предпринимательства в Москве. /Под редакцией Абалкина Л.И., Мильнера Б.З., Дадашева А.З., Бафкилиной Г.В. —М.: ИЭ РАН, 1998.

Спиридонов И.А. Международная конкуренция и пути повышения конкурентоспособности экономики России: Учебное пособие. —М.: ИНФРА-М, 1997.

Ферн Э. Дж. Управление проектами: Руководство для менеджеров проектов разработки новой продукции. —М.: Технологии управления Спайдер, 1999. 181с.

Шахмалов Ф.И. Новое российское предпринимательство. —М.: Экономика, 1994.

Хоскинг А. Курс предпринимательства. — М.: Международные отношения, 1993.

Экономика и бизнес /Под ред. В.Д. Камаева. —М.: МГТУ им. Баумана, 1993.

Дополнительная и периодическая литература сообщается преподавателем на занятиях.

Тематический план преподавания курса

№	*Тема занятия*	Лекции (час.)	Семинары (час.)	Контрольные работы
1	Тенденции корпоративизации российской экономики	2		
2	Перспективы развития естественных монополий	2	2	Первая
3	Институциональные преобразования финансово-кредитной системы	2	2	Вторая
4	Развитие фондового рынка	2	2	
5	Роль и функции рынка государственных ценных бумаг	2		
6	Система малого предпринимательства	4	1	
	ИТОГО	14	7	Две

ПРОГРАММА КУРСА «ТЕСТИРОВАНИЕ И ОЦЕНКА ПЕРСОНАЛА»

Составитель Е.В. Вучетич

Цели и задачи курса

Основной целью курса является подготовка будущих специалистов в области психологии практическому использованию современных объективных методов отбора персонала — тестов способностей, личностных опросников и структурированному интервью.

Курс включает в себя:

- ознакомление со всеми аспектами профессионального тестирования и оценки персонала,
- отработку умений правильно администрировать процедуру тестирования, интерпретировать данные,
- основы статистики, необходимые для понимания принципов создания психодиагностических тестов.

Объем курса: 20 часов (лекции и практические занятия).

Формы контроля: зачет.

Содержание курса

Модуль I. Введение в тестирование

Введение

1. Что такое профессиональный тест
2. Какие типы тестов существуют
3. Зачем используются тесты
4. Примеры тестов способностей

Тема 1. Тестовые нормы

1. Выбор нормативных групп
2. Частотные данные
3. Система норм
4. Ранговый порядок системы норм
5. Стандартные баллы
6. Связь между наиболее общими системами норм

Тема 2. Администрирование тестов и подсчет результатов

1. Подготовка
2. Введение
3. Инструкции администратору теста
4. Подсчет результатов

Тема 3. Корреляция

1. Что такое корреляция
2. Скаттерграммы
3. Таблица вероятностей
4. Коэффициент корреляции Спирмена
5. Интерпретация коэффициента корреляции
6. Статистическое значение

Тема 4. Обратная связь

1. Функции обратной связи
2. Подготовка
3. Структура интервью с кандидатом
4. Письменный отчет

Тема 5. Надежность тестов

1. Концепция надежности тестов
2. Методы оценки надежности тестов
3. Учет ошибок

Тема 6. Валидность

1. Концепция валидности
2. Использование конкурентной и предсказательной валидности
3. Практические примеры использования валидности

Тема 7. Конструирование тестов

1.Введение
2. Дизайн и планирование
3. Описание заданий
4. Проверка заданий
5. Окончательная сборка теста

Модуль II. Личностные тесты

Тема 8. Обзор методик оценки личности

1. Факторный анализ личности
2. Тест Майерс-Бриггс
3. Профессионально-личностный опросник OPQ
4. Тест фрустрации Розенцвейга
5. Опросник Кеттела

Модуль III. Структурированное интервью

Тема 9. Виды и процедуры интервью

1. Введение в структурированное интервью
2. Три основных вида интервью, используемых при отборе
3. Описание требований к рабочему месту
4. Оценка кандидатов и принятие решения о найме

Заключение

ЛИТЕРАТУРА

Анастази А. Психологическое тестирование. В 2-х томах. —М.: Педагогика, 1982.

Крегер О., Дьюсон Дж. Типы людей и бизнес. —М.: Персей Вече АСТ, 1995.

Мейли Р. Факторный анализ личности. В кн.: Психология индивидуальных различий /Под ред. Ю.Б. Гиппенрейтер, В.Я. Романова. —М.: МГУ, 1982.

Методические рекомендации по оценке перспективности использования работника в качестве линейного руководителя среднего звена. —М., 1983.

Рисуночный тест фрустрации Розенцвейга. —М., 1993.

Cronbach L.J. Essentials of Psychological Testing. Fifth ed. Harper and Row. 1990.

Edenborough R. Using Psychometrics. A Practical Guied to Testing and Assessment. London. Kogan Page Limited. 1994.

Guilford J.P., FruchterB. FundumentalStstisticsin Psychology and Education. Sixth ed. McGraw Hill. 1978.

Assessment and Selection in Organizations. Heriot P., Ed. Wiley and Sons. 1989.

Holdworth R.F. Personnel Selection Testing. A Guide for British Managers. British Institute of Management. 1972.

Nyfield G. Assessing Skills for Office Work. Recruitment Report. Personnel Management. 1985. № 2.

Occupational Testing. Course Notes. Saville and Holdsworth Ltd. 1993.

Saville P. Psychological Testing and Personnel Selection. Oohn Tuzack Review. 1985. № 9.

Selection interviewing Skills. Course Notes. Saville and Holdsworth Ltd. 1993.

Smith M., Gregg M., Andrews D. Selection and Assessment: A New Appraisal. Pitman Publishing. 1989.

Advances in Selection and Assessment. Smith M., Robertson I.T., Eds. Wiley and Sons. 1989.

Smith M., Robertson I.T. The Theory and Practice of Systematic Staff Selection. MacMillan. 1986.

Toplis J., Dulewitcz V., Fletcher C. Psychological Testing: A Practical Guide. London IPM. 1989.

ПРОГРАММА КУРСА «ОРГАНИЗАЦИОННАЯ ПСИХОЛОГИЯ»

Составитель: канд. психол. наук, доцент Е.Б. Моргунов

Объем: 28 часов.

Контроль за результатами обучения: подготовка докладов, письменный экзамен.

Цель курса: познакомить слушателей с современными теориями организационной психологии.

Основные задачи курса:

1) Рассмотреть практику управления организацией с позиций современной теории психологии.

2) Проследить эволюцию взглядов на предмет организационной психологии.

3) Провести логические связи между общей и организационной психологией.

Содержание курса

Тема 1. Личность и организация

Психоанализ. Поведенческая психология. Гуманистическая психология. Теории личностных черт.

X- и *У*-теории личности. *Z*-теория личности.

Личность и роль. Ролевые конфликты по Р. Кану и Д. Вольфу.

Традиционная классификация позиций: «генератор идей», «критик», «исполнитель», «искатель компромисса».

Позиции в организации: «связной» (Джейкобсон, Сишор, Шварц), «сторож» (К. Левин, Т. Аллен), «лидер мнения» (П. Лазарсфельд), «космополит» (Э. Роджерс). Факторы, определяющие удовлетворенность работой (Ч. Робе и др.).

Типы сотрудников по Майерс-Бригс. Параметры: экстраверсия — интроверсия, рациональность — эмоциональность, стратегия — тактика, оперативность —теоретичность.

Тема 2. Психология доверия

Операциональное определение доверия. Клиент и контрактор. Доверие и делегирование. Делегирование без доверия. Презумпция «компетентности». Презумпция «желания». Функции контракта.

Тема 3. Командообразование

Модель «пять больших личностных черт» (Дигман, МакКрэй) в диагностике сотрудников и командообразовании.

Модель соотношения накопленных и различных личностных черт (Дж. Пойман и др.) в командообразовании.

Теория самокатегоризации и социальная идентификация: привлекательность группы, деперсонализация, восприятие включенности в групповые отношения, межгрупповая конкуренция (Дж. Джексон).

Поведение, ориентированное на себя и на команду (Э. Шайн, 3. Стогдилл, К.Смит).

Тема 4. Становление теорий лидерства

Приложения теорий лидерства: житейские представления об удачливости. Формальное и неформальное лидерство. Успешное и эффективное лидерство по Б. Бассу.

Источники стремления к лидерству (А. Адлер, Э. Фромм). Теории лидерства как отдельной личностной черты: когнитивный стиль (Струп-тест), уровень интернальности (Роттер), А- и В-типы поведения, уровень самооценки.

Модель лидерства Р. Танненбаума и Шмидта. Четыре модели стиля лидерства по Р. Лайкерту. «Стимулирующий» и «предупреждающий» стили лидерства. Управленческая «решетка» Р. Блейка и Д. Моутон. Теория 3-D Теория лидерства Ф. Фидлера. Процедуры принятия управленческого решения по В. Вруму.

Тема 5. Современные представления о лидерстве

Многофакторный опросник лидерства (Б. Басе и Б. Эволио) и Школа управленческой практики (Г. Юкл): конкуренция и сходства.

Независимость руководителя: плюсы и минусы (Дж. Вагнер и др.).

Предпринимательское лидерство (Н. Никольсон): отличия от традиционных представлений.

Умения и навыки опытного управленца (Дж. Джианг и др.).

Приложение поведенческого подхода в менеджменте к реалиям российского рынка (Ф. Лютенс и др.).

Тема 6. Теории мотивирования сотрудников

Ценности, потребности, мотивы, эмоции. Определение мотива, мотивации и мотивирования.

Внешняя и внутренняя мотивация. Феномен полимотивированности.

Иерархия потребностей по А. Маслоу. Теория потребностей С. Альдерфера (Existence, Relatedness, Growth). Двухфакторная теория мотивации Герцберга.

Теория ожидания В. Врума, Л. Портера и Е. Лоулера (усилия, ожидания, результаты I-го и II-го рода, мотивирующая сила).

Методика мотивирования сотрудников фирмы «3М».

Тема 7. Общение сотрудников

Общение с точки зрения символического интеракционизма Г. Мида. Функции общения: коммуникативная, информационная, когнитивная, эмотивная, конативная, креативная.

Социометрическое исследование общения.

Невербальное общение.

Теория транзакции Э. Берна.

Эффекты межличностного восприятия. Модель межличностных отношений Д. Кислера. Половые различия в общении.

Понятие группы. Этапы групповой динамики. Межличностное восприятие. Феноменология межличностного восприятия. Роли в группе. Роль и личностные свойства. Модель Дж. Хоменса.

Тема 8. Организационные климат и культура

Культура и цивилизация. Эмпирическое определение организационной культуры. Корпоративная культура. Эффективность организации и культура.

Компоненты и уровни организационной культуры: мировоззрение, ценности, нормы, поведение, символы, организационный климат, награждение и наказание.

Методы исследования организационной культуры. Методы развития культуры.

Тема 9. Самообучающиеся организации.

Параметры самообучающейся организации (М. Педлер и др.). Различия в оргкультуре, ведущие к разной стратегии и тактике самообучаемости (Дж. Кэрролл).

Теории микрополитики в обучении (Хойл, М. Вест).

Почасовой план

№	Тема	Форма обучения	Количество часов
1	Личность и организация	Лекция	2 часа
2	Психология доверия	Лекция	1час
3	Командообразование	Лекция	1час
4	Становление теорий лидерства	Лекция	2 часа
5	Современные представления о лидерстве	Лекция	1час
6	Теории мотивирования сотрудников	Лекция, практическое занятие	2 часа
7	Общение сотрудников	Практическое занятие	2 часа
8	Организационные климат и культура	Лекция	1час
9	Самообучающиеся организации	Лекция	1час

10	Направления повышения самообучаемости	Практическое занятие	1час
Итого:			14 часов

ЛИТЕРАТУРА

Бауэр Р., КолларЭ., Дан В. Управление инвестиционным проектом. Опыт IBM. —М.: ИНФРА-М, 1995. 208 с.

Берк Д. Подготовка к собеседованию: как получить желанную работу: Учеб. пособие. —М.:КОНЭСКО, 1994. 96 с.

Виханский О.С. Стратегическое управление. —М.: МГУ, 1995. 252 с.

Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент: человек, стратегия, организация, процесс. —М.: МГУ, 1995. 415 с.

Волгин Н.А. Кейзы как эффективная форма обучения экономистов и менеджеров: Феномен, методика составления и использования. —М.: РАУ, 1994.104 с.

Волгин Н.А., Николаев С.В. Доходы работника и результативность производства: Проблемы, реалии, перспективы. —М.: Универсум, 1994. 274 с.

Друкер П.Ф. Управление, нацеленное на результаты. Пер. с англ. —М.: Технол. школа бизнеса, 1994. 191 с.

Дятлов С.А. Рабочая сила в системе рыночных отношений. —С.-Петербург: УЭФ, 1992. 116 с.

Зуб А.Т., Смирнов С.Г. Лидерство в менеджменте. — М.: Воскресенье, 1999. 212 с.

Иванов В.Н. Социальные технологии в современном мире. —М.: Славянский диалог, 1996. 335 с.

Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент. —М.: МГУ, 1995. 208 с.

Кураков Л.П., Краснов А.Г. Рынок труда: Вопросы теории. Чебоксары: АН ЧР, 1995. 112 с.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. —М.: Дело, 1994.

Мильнер Б.З. Теория организаций. —М.: Инфра-М, 1998. 320 с.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. —М.: Бизнес-школа «Интелл-синтез», 2000. 260 с.

Моргунов Е.Б., Ромашкевич А. Разборка по правилам. БОСС: бизнес, организация, структуры, стратегии. 1999. № 7–8. С. 58–61.

Поляков В.А. Технология карьеры: Практ. рук. —М.: Дело Лтд, 1995.128 с.

Социальная психология и этика делового общения: Учеб. пособие для вузов /В.Ю. Дорошенко, Л.И. Зотова, Н.А. Нартов и др.: Под общ. ред. В.Н. Лавриненко. —М.: Культура и спорт: ЮНИТИ, 1995. 160 с.

Управленческое консультирование. В 2-х томах //Под ред. М. Кубра. —М.: Интерэксперт, 1992.

Фрейд З. О психоанализе. Пять лекций. Методика и техника психоанализа. —С.-Петербург: Алетейя СПб, 1997. 222 с.

Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. —М.: Экономика, 1988. 240 с.

Buhanan D.A.and Huczynski A.A. Organizational Behaviour. An Introduction Text. Prentice Hall Int. 1985.

Casey D. Managing Learning in Organizations. Buckinham. Open University Press. 1993. 102 p.

Dictionary of Human Resources and Personnel Management. Ivanovic A. and Collin P.M., Eds. Peter Collins Publishing. 1997. 248 p.

Flanagan H. and Spurgeon P. Public Sector Management Effectiveness. Theory and Practice in the National Health Service. Buckingham: Open University Press. 1996. 128 p.

Hellriegel D., Slocum J.W. and Woodman R.W. Organizational Behavior.N.Y.: West Publishing Company. 1995.

Muchinsky P.M. Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. —NY: Brook/Cole Publishing Company. 1997. 538 p.

Pugh D.S. and Hickson DJ. Writers on Organizations. Penguin. 1996. 218 p.

Schein E.H. Organizational Psychology. Prentice Hall Int. 1988.

Small Groups and Personal Change. P.B. Smith, Ed. Methuen. 1980. 262 p.

ПРОГРАММА КУРСА «ПСИХОЛОГИЯ ТРУДА»

Составитель: канд. психол. наук, доцент Е.Б. Моргунов

Цель курса:

Познакомить слушателей с моделями и методами психологии труда и эргономики.

Задачи курса:

1. Освоить основные понятия психологии труда, психологии профессий и эргономики.
2. Познакомиться с методами анализа и описания профессиональной деятельности.
3. Освоить связь анализа работы и разработки должностных инструкций.
4. Познакомиться с современными методами исследования и проектирования деятельности «человека-оператора».

Объем программы: 14 часов.

Формы обучения: лекции и практические занятия.

Содержание курса

Тема 1. Тейлоризм (2 часа)

Три причины низкой производительности по Ф. Тейлору: солидарность, медлительность и отсутствие инструктажа. Принципы научной организации труда: классификация действий и операций, отбор сотрудников, материальное поощрение успехов,

сотрудничество персонала, разделение труда. Понятие «урок» по Тейлору.

Тема 2. Становление психологии труда (2 часа)

Различия научной организации труда и психотехники. Направления психотехники по Г. Мюнстербергу. Проблемы хозяйственной психотехники. Три задачи психотехники: оценка профпригодности, повышение производительности труда, помощь в проявлении желательных психических эффектов.

Профпригодность: профотбор, профконсультация, профориентация. Упражнение и кривая обучения. Субъективные и объективные параметры утомления.

Место психологии труда среди наук о трудовой деятельности: эргономики, инженерной психологии, психологии профессий, физиологии труда, НОТ, гигиены труда.

Тема 3. Методы психологии труда (2 часа)

Методы анализа и проектирования деятельности. Опросные методы: интервью, анкета, фокус-группа. Аппаратные методы. Анализ документации. Методы анализа процессов и продуктов деятельности. Виды наблюдения. Методы анализа действий. Тестовые методы. Производственный и лабораторный эксперимент. Анализ рабочего пространства. Направления использования компьютера в исследовании.

Профессиографический метод. Профессиограмма и психограмма.

Тема 4. Функциональные состояния человека (2 часа)

Понятие функционального состояния. Методы диагностики функциональных состояний. Функциональное состояние и шкала активации. Динамическое рассогласование. Адекватная мобилизация. Кривая работоспособности. Методы коррекции функциональных состояний.

Тема 5. Описание рабочего места и должностная инструкция (2 часа)

Алгоритмический анализ деятельности. Оценка тяжести труда. Описание и анализ работ. Анализ работ и анализ заданий. Определение задания. Непрерывные, дискретные и разветвленные задания.

Иерархический анализ заданий. Правило Р Х С.

Представление задания в списке, блок-схеме и графике сложности.

Тема 6. Классификации профессий (1 час)

Профессии первого и второго типа. Классификация профессий С.Г. Струмилина по уровню автоматизации. Перенос центра исследований с полуавтоматизированных видов деятельности на автоматизированные.

Профессионально важные качества.

Тема 7. Основные понятия эргономики (3 часа)

Понятие социотехнических систем. Классификация систем «человек-машина». Понятие «человек-оператор». Информационные модели и средства отображения информации. Типы информационных моделей. Компьютерный пользовательский интерфейс как информационная модель. Методы эргономического анализа пользовательских интерфейсов.

Принципы эргономического анализа и проектирования деятельности. Понятие внешних и внутренних средств деятельности человека-оператора. Образно-концептуальная модель. Когнитивная эргономика. Информационные модели и зрительный анализ. Модели переработки информации у человека.

Концепция П.А. Флоренского о технических устройствах как органо-проекциях человека.

Средства исполнительной деятельности (органы управления). Модели исполнительной деятельности. Концепция построения движений НА Бернштейна. Современные модели сенсомоторной деятельности.

Темы докладов на семинарских занятиях

Семинар 1. Этапы становления наук о трудовой деятельности

А) Становление дисциплины

Б) Науки о труде и компьютерные технологии

Семинар 2. Методы психологии труда

А) Профессиография и психография

Б) Использование контрольных карт и перечней

Семинар 3. Анализ работы

А) Методы анализа рабочего места

Б) Алгоритмический анализ деятельности

Семинар 4. Функциональные состояния человека

А) Методы оценки функционального состояния

Б) Методы коррекции функционального состояния

Семинар 5. Эргономический анализ и проектирование

А) Классификации внешних и внутренних средств деятельности

Б) Процедуры проектирования деятельности человека-оператора

Семинар 6. Когнитивная эргономика

А) Методы анализа компьютерных интерфейсов

Б) Схемы когнитивно-психологических экспериментов

ЛИТЕРАТУРА

Введение в практическую эргономику /Под ред. В.П. Зинченко, Е.Б. Моргунова. —М.: МИРЭА, 1990. 80 с.

Дагаев А.А. Фактор НТП в современной рыночной экономике. — М.: Наука, 1994. 205 с.

Зинченко В.П., Мунипов В.М. Эргономика: человеко-ориентированное проектирование. —М.: Логос, 2000. 490 с.

Зинченко В.П., Мунипов В.М. Основы эргономики. —М.: МГУ, 1979.

Касти Дж. Большие системы. Связность, сложность и катастрофы. Пер. с англ. —М.: Мир, 1982. 216 с.

Климов Е.А. Введение в психологию. Пособие для самообразования работников службы занятости. —М.: МГУ, 1992. 158 с.

Котелова Ю.В. Очерки по психологии труда. —М.: МГУ, 1986. 120 с.

Иванова Е.М. Основы психологического изучения профессиональной деятельности. —М.: МГУ, 1987. 208 с.

История советской психологии труда. Тексты /Под ред. В.П. Зинченко, В.М. Мунипова, О.Г. Носковой. —М.: МГУ, 1983. 360 с.

Леонова А.Б. Психодиагностика функциональных состояний человека. —М.: МГУ, 1984.

Лабораторный практикум по основам инженерной психологии /Под ред. Б.А. Душкова. —М.: Высшая школа, 1983. 240 с.

Леонова А.Б., Кузнецова А.С. Психопрофилактика неблагоприятных функциональных состояний человека. —М.: МГУ, 1987.

Леонова А.Б., Чернышева О.Н. Хрестоматия по производственной психологии. —М., 1996.

Лютенс Ф. Организационное поведение. —М.: ИНФРА-М, 1999. 692 с.

Моделирование деятельности специалиста на основе комплексного исследования /Под ред. Е.Э. Смирновой. —Л.: ЛГУ, 1984.176 с.

Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследование, оценка, обучение. —М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 262 с.

Моргунов Е.Б. Человеческие факторы в компьютерных системах. —М.: Тривола, 1994.

Моргунов Е.Б. Компьютер как органопроекция интеллекта //Вестн. высшей школы. 1988. № 10. С. 18–24.

Мюнстерберг Г. Психология и экономическая жизнь. —М., 1924.

Мюнстерберг Г. Основы психотехники. В 2-х частях. —М., 1922–1924.

Новая технократическая волна на Западе. Пер. с англ. /Под ред. П.С. Гуревича. —М.: Прогресс, 1986. 452 с.

Носкова О.Г. История психологии труда в России. —М.: МГУ, 1997. 304 с.

Основы инженерной психологии /Под ред. Б.М. Ломова. —М.: Высшая школа, 1986.

Практикум по инженерной психологии и психологии труда: Учебное пособие. Зинченко Т.П., Суходольский Г.В., Дмитриева М.А. —Л.: ЛГУ, 1983. 208 с.

Солсо Р. Когнитивная психология. —М.: Тривола, 1996. 598 с.
Тейлор Ф. Научная организация труда. —М., 1924.
Флоренский П.А. Органопроекция //Декоративное искусство в СССР. 1969. № 12.
Человеческий фактор. В 6-ти томах /Под ред. Г. Салвенди. —М.: Мир, 1990–1993.
Kulka H. Ergonomie —wofur? Leipzig. VEB Fachbildungverlag. 1980. 232 p.
Laurig W. Grundzuege der Ergonomie. Beuth Verlag GmbH. Berlin, Koeln. 1982.
Muchinsky P.M. Psychology Applied to Work. An Introduction to Industrial and Organizational Psychology. —NY: Brook/Cole Publishing Company. 1997. 538 p.
Pearn M, Kandola R. Job Analysis. A Practical Guide for Managers. —L: Institute of Personnel Management. 1988. 137 p.
Ross R.R. Intervention in Occupational Stress. 1994.

ПРОГРАММА КУРСА «МЕТОДЫ ОБУЧЕНИЯ ПЕРСОНАЛА»

Составитель —канд. пснхол. наук, доц. Е.Б. Моргунов

Объем: 21 час лекции, семинары и практические занятия.

Контроль за результатами обучения: подготовка докладов, письменный экзамен.

Цель курса: ознакомить слушателей с технологиями и методами работы с малыми группами и с сообществами.

Основные задачи курса:

1) Ознакомить слушателей с интерактивными технологиями групповой работы за рубежом.

2) Освоить методы работы с сообществами и экспертами.

3) Познакомиться с методами работы в малых группах.

Содержание курса

Тема 1. Классификации методов групповой работы (1 час)

Очерк истории групповой работы. Исследования и результаты, полученные в школе К. Левина.

Сравнительный анализ индивидуальной и групповой работы.

Основания классификации: по целям работы, по процессу работы, по феноменологии, по продуктам работы.

Тема 2. Области приложения групповой работы как социальной технологии (7 часов)

1. Девиантное поведение и работа с осужденными (2 часа).

Социальные источники девиантного поведения. Исследования источников преступности в Чикагской социологической школе. Девиантное поведение и теории агрессии.

Служба пробации как альтернатива тюремному заключению. Основные функции службы пробации. Отчет суду к вынесению приговора.

Связь службы пробации с агентствами по трудоустройству и местными властными структурами.

Служба пробации между помощью и контролем.

2. Работа в сообществе и самопомощь (1 час).

Сравнение традиционной помощи и самопомощи: социологический, психологический и финансовый аспекты.

Самопомощь и наделение силой.

Структура и функции территориальной системы самопомощи.

3. Дельфийские группы (2 часа).

Сферы приложения дельфийских групп. Особенности технологии проведения. Отработка технологии.

4. *Фокус-группы (2 часа).*

История возникновения фокус-групп. Сферы приложения. Особенности реализации. Отработка технологии.

Тема 3. Консультирование общественных организаций (2 часа)

Экспертное и процессное консультирование. Фазы консультационного процесса. Организационная диагностика. Методы организационной диагностики.

Организационное развитие. Стратегическое планирование.

Тема 4. Групповая динамика (2 часа)

Понятие «малая группа». Верхняя и нижняя границы группы. Две координаты группы по Такмену: межличностная и содержательная. Независимые, промежуточные и результирующие переменные в модели Креча, Крачфилда и Белленчи.

Позиционирование членов группы. Членство в группе и роль. Борьба за лидерство в группе. Этапы групповой динамики.

Тема 5. Проектирование групповой работы (1 час)

Проектирование работы в группе. Описание целей и действий. Выделение базальных проблем. Выбор стиля поведения ведущего. Параметры, принимаемые в расчет: размер группы, тип лидерства, уровень разогрева, содержание и смысл упражнений.

Тема 6. Проблемы группового обучения (1 час)

Классические теории обучения. Параметры классификации концепций обучения.

Сравнение активных форм обучения. Тренинг и кейс-стади — сходства и различия. Обучение посредством личного опыта. Проблемное обучение. Технологии повышения креативности обучения.

Тема 7. Процедуры групповой работы (6 часов)

Функции фасилитации. Функции модерации. Характеристики шеринга. Виды предоставления обратной связи.

Отработка процедур. Акценты внимания ведущего группы: групповая динамика, уровень «разогрева», уровень директивности, управление лидерством.

ЛИТЕРАТУРА

Представлена в списках источников для семинарских занятий.

Почасовой план

№	Тема занятия	***Формы работы***	**Количество часов**
1.	Классификации методов групповой работы	Лекция	1час
2.	Сферы приложения групповой работы. Девиантное поведение и работа с осужденными	Лекция	2 часа
	Работа в общине и самопомощь	Лекция	1час
	Дельфийские группы	Практическое занятие	2 часа
	Фокус группы	Практическое занятие	2 часа
3.	Консультирование общественных организаций	Лекция и практическое занятие	2 часа
4.	Групповая динамика	Лекция	2 часа
5.	Проектирование групповой работы	Лекция и практическое занятие	2 часа
6.	Проблемы обучения социальных работников	Лекция	1час
7.	Модерация	Практическое занятие	2 часа
8.	Фасилитация	Практическое занятие	2 часа
9.	Обратная связь	Практическое занятие	2 час
	Итого:		21 час

Семинарские занятия и тъюториалз

В течение обучения каждый слушатель должен подготовить презентацию одной статьи из списка (10 мин) и письменное резюме статьи (1стр.).

Семинар 1. Девиантное поведение

Osgood D.W. et al. Routine Activities and Individual Deviant Behavior. American Sociological Review. August 1996. Vol. 61. № 4. PP. 635–656.

Wiber M.G. Everyday Forms of Violence: The Canadien Dairy Industry. Journal of Legal Pluralism and Unofficial Law. 1995. № 35.

Mullender A. Domestic Violence and Social Work: The Challenge to Change. Critical Social Policy. February 1997. Vol. 17(1). Issue 50. PP. 53–78.

Jacobs D. and Helms R.E. Toward a Political Model of Incarceration: A Time-Series Examination of Multiple Explanations for Prison Admission Rates. American Journal of Sociology. September 1996. Vol. 102. № 2. PP. 323–358.

Aldridge M. and Eadie T. Manufacturing an Issue: The Case of Probation Officer Training. Critical Social Policy. 1997. Vol. 17(1). Issue 50. PP. 111–121.

Семинар 2. Работа с общиной

Parkin A. Caring for Patients in the Community. The Modern Law Review. 1996.

Drew C. A Hole Trinity? (A Local Goverment Association). Community Care. 1996. Number 1134 (22–28 August). PP. 19–20.

Fontan M.-J. and Shragge E. Chic Resto-Pop: New Community Practice in Quebec. Community Development Journal. An International Forum. 1996. Vol. 31. № 4. PP. 291–302.

Puddifoot J. Are Community Community Campaign Groups Representative? Community Development Journal. An International Forum. 1996. Vol. 31. № 4. PP. 351–354.

Reviews of: Community Empowerment; Community Development and Networking. Community Development Journal. An International Forum. 1996. Vol. 31. № 4. PP. 355–360.

Семинар 3. Психическое здоровье

Часть 1. Общие вопросы

Saswan R. Public Perception of Discharged Psychiatric Patients: A Community Survey. The International Journal of Social Psychiatry. 1996. Vol. 42. № 3. PP. 220–230.

Daradkeh T.K. Stability of Psychiatric Diagnoses in Clinical Practice. The International Journal of Social Psychiatry. Autumn 1996. Vol. 42. № 3. PP. 207–213.

Часть 2. Исследования психического здоровья

Eisen S., Dickey B. Mental Helth Outcome Assessment: The New Agenda. Psychotherapy. 1996. Vol. 33. № 2. PP. 181–190.

Reynolds M. and Tamer N. Monitoring of Intrusions in Post-traumatic Stress Disorder: A Report of Single Case Studies. British Journal of Medical Psychology. December 1996. Vol. 69. Part 4. PP. 371–381.

Powell R.A., Single H.M., and Lloyd K.R. Focus Groups in Mental Helth Research: Enhancing The Validity of User and Provider Questionnaires. The International Journal of Social Psychiatry. Autumn 1996. Vol. 42. № 3. PP. 193–207.

Keith Sonnanburg. Meaningful Mesurement in Psychotherapy. Psychotherapy. Journal of the Division of Psychotherapy, American Psychological Association. Summer 1996. Vol. 33. PP. 159–160.

Семинар 4. Межнациональное взаимодействие

Bell C.Sh. Data on Race, Ethnicity and Gender: Caveats for The User, International Labour Review. 1996. Vol. 135. № 5. PP. 535–545.

Hamberger J. and Hewstone M. Inter-Ethnic Contact As a Predictor of Blatant and Subtle Prejudice: Tests of a Model in Four European Nations. British Journal of Social Psychology. June 1997. Vol. 36. Part 2. PP. 173–191.

Семинар 5. Работа с безработными

Byrne D. Social Exclusion and Capitalism: The Reserve Army across Time and Space. Critical Social Policy. February 1997. Vol. 17(1). Issue 50. PP. 27–53.

Buck M. The Price of Poverty: Mental Health and Gender. Critical Social Policy. February 1997. Vol. 17(1). Issue 50. PP. 79–99.

Семинар 6. Тендерные аспекты групповой работы

Часть 1. Общие вопросы

Birkelund G.E., Goodman L.A., and Rose D. The Latent Structure of Job Characteristics of Men and Women. American Journal of Sociology. July 1996. Vol. 102. № 1. PP. 80–113.

Szyszczak E. Pregnancy Discrimination. The Modern Law Review. 1996. Vol. 59. № 4. PP. 589–592.

Campbell A., Sapochnik M., and Muncer S. Sex Differences in Aggression: Does Social Representation Madiate Form of Aggression? British Journal of Social Psychology. June 1997. Vol. 36, Part 2. PP. 161–173.

Часть 2. Одинокие матери

Barros R., Fox L., and Mendonca R. Femaile-Headed Household, Poverty, and Welfare of Children in Urban Brazil. Economic Development and Cultural Change. January 1997. Vol. 45. № 2. PP. 231–258.

Edin K., Lein L. Work, Welfare, and Single Mothers' Economic Strategies. American Sociological Review. 1997. Vol. 62. № 2.

Hao L. and Brinton M.C. Productive Activities and Support Systems of Single Mothers. American Journal of Sociology. 1997. Vol. 102. № 5. PP. 1305–1345.

Marks M., Wieck A., Checkly S., and Kumar Ch. How Does Marriage Protect Women with Histiries of Affective Disorder from Post-Partun Relapse? British Journal of Medical Psychology, December 1996. Vol. 69. Part 4. PP. 329–343.

Семинар 7. Социальный менеджмент

Nichols V. Contracting and The Voluntary Sector: A Critique of Impact of Markets on Mind Organizations. Critical Social Policy. 1997. Vol. 17 (2). Issue 51. PP. 101–110.

Favennec-Hery F. Work and Training: A Blurring of The Edges. International Labour Review. 1996. Vol. 135. № 6. PP. 665–675.

Warner M. and Robb C. Strategic Development Planning at The Community Level: A Modification To Participatory Planning. Community

Development Journal. An International Forum. 1996. Vol. 31. № 4. PP. 330–343.

ПРОГРАММА КУРСА «КОМПЬЮТЕРНЫЕ ТЕХНОЛОГИИ В КАДРОВОМ МЕНЕДЖМЕНТЕ»

Составитель А.П. Сосновый

Цель занятий: практическое знакомство слушателей с компьютерными методиками профессионального тестирования и психодиагностики.

Задача: слушатели должны ознакомится с основными методиками Психодиагностики и тестирования (в компьютерном варианте), получить опыт применения методик, на конкретных методиках закрепить полученные теоретические знания.

Объем курса: 20 часов.

Содержание курса

Тема 1. Введение (4 часа)

1.1. Особенности применение компьютерных технологий в психодиагностике.

1.2. Преимущества компьютерных форм психодиагностических и тестовых методик.

1.3. Ограничения в применении компьютерных форм в психодиагностике.

1.4. Применение систем обработки данных и интерпретации результатов, системы поддержки принятия решений.

Тема 2. Практическая работа с отдельными методиками и тестами (6 часов)

2.1. Тесты способностей и интеллекта на примере теста структуры интеллекта «Тест Амтхауэра»:

- общая оценка интеллекта;
- определение структуры интеллекта;
- оценка девяти составляющих интеллекта.

2.2. Методики оценки личности:

- практическая работа с «Тестом Люшера»: сравнение разных вариантов компьютерной реализации теста — процедуры тестирования, интерпретация и сравнение результатов, выбор предпочтительного варианта.
- практическая работа с «Личностным опросником Кэттела» — сравнение вариантов реализации опросника (ранняя и поздняя версии), выбор предпочтительного варианта.

Тема 3. Работа с системой профессионального тестирования и поддержки деятельности менеджера по персоналу (6 часов)

3.1. Преимущества применения системы перед отдельными методиками.

3.2. Работа с системой «Профессор» (демо-версия) в режимах тестирования и интерпретации:

• работа с батареей методик —«Биографический опросник», тест Люшера, тест на логическое мышление, семантический дифференциал.

• работа с режимом интерпретации данных и принятия решения по профессиональному отбору.

Тема 4. Кадровые базы данных (4 часа)

4.1. Знакомство с основными системами психологического тестирования, экспертными системами по управлению персоналом, кадровой базой данных «БОСС-КАДРОВИК».

В ходе занятий слушатели получат дополнительную информацию об источниках получения программных средств, данные по фирмам-изготовителям специального программного обеспечения в области профессионального тестирования, дискету с отдельными компьютерными методиками, информационные материалы по автоматизированным системам управления персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

Алавердов А.Р. Управление персоналом в коммерческом банке. —М., 1997.

Моргунов Е.Б. Человеческие факторы в компьютерных системах. —М., 1994.

Общая психодиагностика. —М.: МГУ, 1987.

Оценка работников управления /Под ред. Г.Х. Попова. — М.: Московский рабочий, 1976.

Психологические аспекты подбора и проверки персонала /Составитель: Литвинцева Н.А. —М., 1997.

Российский софт-97. Справочник по программному обеспечению. —М., 1997.

Самоукина Н.В. Искусство управления персоналом банка. —М., 1997.

Семь нот менеджмента: настольная книга руководителя /Под ред. В. Красновой. —М., 1998.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. —М.: Дело, 1997.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. —М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2000. 364 с.

Шкатулла В.И. Настольная книга менеджера по кадрам. —М., 1998.

ПРОГРАММА КУРСА «ПСИХОЛОГИЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ СОТРУДНИКОВ»

Составитель: канд. психол. наук, доцент Б.Ю. Шапиро

Цели и задачи курса: ознакомление слушателей с основами психологического консультирования, а также формирование базовых консультативных навыков.

Количество учебных часов: лекций — 4, семинарско-практических занятий —4, тренингов —8 (всего —16).

Формы обучения: лекции, семинарско-практические и тренинговые занятия.

Контроль результатов обучения: реферат, практическая работа.

Содержание курса

Тема 1. Психологическое консультирование: цели и формы (1час лекц.)

Психологическое консультирование и его отличие от таких видов воздействия, как просветительская работа, психокоррекция и немедицинская психотерапия.

Главная цель психологического консультирования — фасилитация личностного роста клиента с точки зрения возникновения у него чувства перспективы, наделения/развития его способности к анализу и видению ситуаций в различных ракурсах, умения разрабатывать различные стратегии поведения и осознанно им следовать.

Основные виды и модусы консультирования: очное —заочное, экстренное —краткосрочное —долгосрочное, индивидуальное —семейное —групповое.

Роль и задачи консультирования в деятельности менеджеров.

«Производственные вредности» в психологическом консультировании, их профилактика и преодоление.

Тема 2. Методологические основы и принципы консультирования (2час лекц.)

Основные подходы в практике психологического консультирования: психодинамические теории и глубинная психология, бихевиоральное направление, гуманистическое направление.

Этический кодекс консультирования и личность консультанта.

Базовые принципы консультативной помощи: ориентация на нормы и ценности клиента, доброжелательное и безоценочное отношение к клиенту, разграничение личных и профессиональных отношений, запрет давать советы, конфиденциальность или анонимность, включение клиента в процесс консультирования в рамках партнерских отношений.

Учет культурно-этнических и половозрастных детерминант в процессе консультирования.

Учет индивидуально-типологических особенностей клиентов и их ожиданий по отношению к консультанту и процессу консультирования.

Тема 3. Структура и этапы процесса консультирования (1 час лекц.)

Консультирование как обследование и его переменные: условия, цели, задачи, личность консультанта и личность консультируемого.

Консультирование как взаимодействие. Виды и уровни взаимодействия. Проблема контроля в консультировании.

Консультирование как воздействие.

Консультирование как решение проблемы и как конфликт.

Тема 4. Основные методы и техники консультирования (2 час сем.-практ.)

Методические приемы и вспомогательные средства организации процесса консультирования. Возможность использования психологических тестов и вопросников в процессе консультирования.

Позиционный анализ процесса консультирования (пристройки «на равных», «сверху» и «снизу»).

Техники слушания, убеждения, передачи рекомендаций и эмоционального контакта.

«Языки тела» и его использование в ходе консультирования.

Особенности анонимного, телефонного и письменного консультирования.

Тема 5. Беседа (интервью) как основной метод индивидуального психологического консультирования (2 час сем.-практ. + 8 час тренинга)

Консультирование как беседа и как диалог. Классификации типов бесед: а) по целям и содержанию: анамнестическая, диагностическая и «рекомендующая»; б) по характеру организации: полностью контролируемые, частично контролируемые и свободные.

Понятия жалобы, запроса, самодиагноза и пр. Явный и скрытый локус запроса.

Основные стадии беседы «(интервью): 1) знакомство и достижение взаимопонимания; 2) сбор информации о контексте запроса, первичная идентификация проблемы и оценка потенциальных личностных ресурсов клиента; 3) определение желательного результата; 4) заключение «контракта» на совместную работу и выработка альтернативных решений; 5) обобщение предыдущих этапов и переход от обучения к , действиям; 6) завершающий этап.

Заполнение карты приема и фиксация процесса консультирования.

Особенности рекрутерской деятельности менеджера и технология работы с аппликантами.

Понятие успешности в консультировании. Подходы к измерению успешности консультирования.

ЛИТЕРАТУРА

Абрамова Г.С. Введение в практическую психологию. —М., 1996.

Алешина Ю.Е. Индивидуальное и семейное психологическое консультирование. —М., 1994.

Атватер И. Я Вас слушаю... —М., 1988.

Бодалев А.А. Восприятие и понимание человека человеком. — М., 1988.

Бурмянская Г.В. и др. Возрастно-психологическое консультирование. —М., 1990.

Горелов И.Н. Невербальные компоненты коммуникации. —М., 1980.

Жариков Е.С. Психологические средства стрессоустойчивости. — М., 1990.

Петровская Л.А. Компетентность в общении. —М., 1989.

Петрушин В.И. Психология менеджмента. —М., 1996.

Пиз А. Язык жестов. —Воронеж, 1992.

Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста. —М., 1997.

Шекшня С.В. Планирование персонала и прием на работу. —М., 1997.

Юри У. Преодолевая «нет», или переговоры с трудными людьми. —М., 1993.

Ivey, A.E. Intentional Interviewing and Councelling: Facilitating Client Development. Pacific Grove: Brooks & Cole. 1988.

Nelson-Jones, R. Practical Counselling and Helping Skills: How to Use the Lifeskills Helping Model. London: Cassell. 1993.

ПРОГРАММА КУРСА «СОЦИОЛОГИЯ ОРГАНИЗАЦИЙ»

Составитель: канд. Социолог. наук, доцент Л. В. Шибут

Цели и задачи курса:

Знакомство слушателей с основами теории организаций, феноменом организации и источниками организованности, типологией организаций, целями, задачами, структурой и функциями организации, стадиями развития организаций, типами организационных патологий и способами их преодоления.

Слушателям дается представление об организационных изменениях, инновационных технологиях, о консультировании организационного развития, о технологии и методах работы консультантов по управлению.

В ходе курса совместно со слушателями отрабатываются некоторые методические приемы повышения эффективности деятельности менеджеров по работе с персоналом.

Количество учебных часов —21.

Формы обучения: лекции, семинарско-практические и тренинговые занятия.

Контроль результатов обучения: эссе, практическая работа.

Содержание курса

Тема 1. Социология организаций как специальная социологическая теория (4 часа)

Объект, предмет и статус социологии организаций. Специфика социологии организаций в сравнении с другими социолого-управленческими дисциплинами (социологией труда, социологией управления, социологией менеджмента, а также социальным управлением, социальной инженерией, социальным планированием и проектированием). Теоретико-методологический статус социологии организаций (Т. Парсонс).

Прикладная функция социологии организаций.

Основные этапы в развитии социологии организаций. Потребность в организационно-управленческой проблематике в конце XIX столетия. Организационная проблематика в работах классиков социологии (М. Вебер, Э. Дюркгейм, К. Маркс, Т. Парсонс, Р. Мертон, Дж. Хоманс и др.).

Обобщение опыта управленцев-практиков (Ф.У. Тейлор, Г. Форд, А. Файоль, Л. Урвик, П. Дракер и др.). Развитие общей и специальных психологических теорий (структура личности, когнитивный подход, мотивационная проблематика, групповая динамика, бихевиоризм), а также кибернетики, теории систем, ситуационного подхода.

Институционализация социологии организаций. Развитие социологии организаций (Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергер, Р. Лайкерт, К. Левин, А. Этциони, Ф. Селзник, К. Арджирис, Э. Шайн и др.).

Этапы развития отечественной социологии организаций.

Работы Д.М. Гвишиани, В.Г. Подмаркова, Н.И. Лапина, А.И. Пригожина, В.С. Дудченко, В.В. Щербины, Г.П. Щедровицкого и др.

Развитие социологии организаций как полемика и смена парадигм. Плюрализм концепций. Социология организаций в ожидании новой парадигмы.

Тема 2. Организации как объект изучения социологии (4 часа)

Общество как самоорганизующаяся система. Феномен организованности. Человек как субъект и объект регламентации поведения. Общность и целевой продукт как итог процесса упорядочения.

Организация как процесс, как универсальная функция социальных систем, как инструмент целедостижения, как социальный организм, как целевая общность.

Признаки организации: ориентация на социальные потребности, целенаправленность и целедостижимость, целостность и интегрированность, иерархия, власть, человеческий компонент-субъект и объект управления, наличие организационной культуры.

Типы организации.

Взаимоотношения организации с макросредой: взаимозависимость, сотрудничество, конкуренция. Среда как система финансовых ресурсов и сырья, как рынок сбыта товаров и услуг, как источник рабочей силы, как совокупность активных социальных субъектов.

Флуктуация среды и проблема эффективного функционирования организации как потребность в изменениях.

Тема* 3. *Функционирование организаций (4 часа)

Модель организации как открытой и закрытой системы.

Признаки организации как системы. Система как единство динамических и структурных компонентов. Структура как механизм, обеспечивающий воспроизводство и повторяемость. Типы структур (технологические, социальные, социально-профессиональные, социально-демографические, организационные, групповые, формальные-неформальные, горизонтальные-вертикальные).

Внутренняя среда организации. Цели, задачи, структуры, власть, технология. Разделение труда. Организация как система координации.

Функционально-целевая природа организации.

Динамика трудовых функций как источник изменения в организации.

Формальные и неформальные структуры. Вертикальные и горизонтальные структуры. Управление в организациях: целеполагание, стратегия, планирование, организация, координация, контроль.

Власть в организации.

Темы рефератов к семинарским занятиям (9 часов)

1. Социология организаций: предмет, история, место среди гуманитарных наук и научных дисциплин по бизнесу и управлению.
2. Управленческое консультирование как сфера деятельности.
3. Диагностика предприятий.
4. Стадии развития организации и кризисы организационного развития.
5. Методы разработки проектов и принятия решений в организации: метод номинальных групп, сценарный метод, групповая работа и т.д.
6. Технология построения стратегии в организациях.

ЛИТЕРАТУРА

Аккофф Р. Искусство решения проблем. —М., 1982.

Аккофф Р. Планирование будущего корпорации. —М., 1985.

Ансоф И. Стратегическое управление. —М., 1988.

Бир С. Кибернетика и управление производством. —М., 1965.

Бир С. Мозг фирмы. —М., 1993.

Блау П.М. Исследование формальных организаций /Американская социология. Проблемы. Перспективы. Методы. —М., 1972.

Блейк Р.Р., Моутон Д.С. Научные методы управления. —Киев, 1990.

Бьюиджам А. Горизонтальный уровень организационной структуры и новая технология/Новая технология и организационные структуры. —М., 1990.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика. —М., 1991.

Гаськов В.Н. Социальные проблемы взаимодействия в международных организационных системах. —М., 1989.

Генов Ф. Психология управления. /Пер. с болг. —М., 1982.

Гвишиани Д.М. Организация и управление. —М., 1972.

Грейсон Дж., мл. Американский менеджмент на пороге XXI-го века. —М., 1991.

Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. —М., 1993.

Джонсон Р., Каст Ф., Розенцвейг Д. Системы и руководство /Теория систем и руководство системами. —М., 1971.

Друкер П. Как выйти в лидеры. —М., 1992.

Друкер П. Управление, нацеленное на результаты. —М., 1994.

Дудченко В.С. Основы инновационной методологии. —М., 1996.

Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями. —М., 1983.

Екатеринославский Ю.Ю. Управленческие ситуации. Анализ и решения. —М., 1988.

История буржуазной социологии первой половины XX-го века. —М., 1979.

Карлоф Б. Деловая стратегия. —М., 1991.

Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. —Киев, 1993.

Коржева Э.М., Лапин Н.И., Наумова Н.Ф., Пригожин А.И. Современные социологические подходы к исследованию и построению организационных систем. —М., 1974.

Кравченко А.И. Прикладная социология и менеджмент /Уч. пособие. —М., 1995.

Критический анализ буржуазных теорий и практики управления /Под ред. Каменицера. —М., 1980.

Кунц Г., О'Доннелл С. Управление: системный и ситуационный анализ. —М., 1981. Кн. 1, 2.

Магда В. Современные теории организации. Генезис, состояние, проблемы, перспективы. К.Д.М. —М., 1991.

Мертон Р. Явные и латентные функции /Американская социологическая мысль. —М., 1994.

Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури М. Основы менеджмента. —М.: Дело, 1993.

Милз Т.М. О социологии малых групп /Американская социология. Перспективы. Проблемы. Методы. —М., 1972.

Новейшие тенденции в современной немарксистской социологии. З.С. —М., 1986.

Нововведения в организациях /Под ред. Н.И. Лапина. —М., 1987.

Иванцевич Дж.М., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. —М., 1993.

Иванов В.И. Социальные технологии в современном мире. —М., 1996.

Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. —М., 1986.

Управленческое консультирование. В 2-х томах /Под ред. Милана Кубра. —М., 1992.

Уткин Э.А., Кочеткова А.И. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе. —М., 1996.

Павлова М.А. Методы диагностики, формирования и развития организационной культуры. К.Д. —М., 1995.

Парсонс Т. Общий обзор //Американская социология. Перспективы. Проблемы. Методы. —М.: Прогресс, 1972.

Парсонс Т. Система координат действия и общая теория систем /Американская социологическая мысль. —М., 1995.

Перлаки И. Нововведения в организациях. —М., 1980.

Питерс Т., Уотмен Р. В поисках эффективного управления: Опыт лучших кампаний. —М., 1987.

Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. —М., 1991.

Попова Е.П. Западные концепции структурных изменений /Теоретический анализ/ К.Д. —М., 1995.

Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. —М., 1995.

Пригожин А.И. Организация: системы и люди. —М., 1983.

Пригожин А.И. Современная социология организаций. — М., 1995.

Райт Дж.П. «Дженерал моторс» в истинном свете. —М., 1985.

Раппопорт В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации. —М., 1988.

Саймон Г. Науки о искусственном. —М., 1972.

Социологические методы управленческого консультирования /Материалы Всесоюзной конференции. —Тольятти, 1990.

Скотт Синк Д. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. —М., 1989.

Смелзер Н. Социология. —М., 1994.

Тейлор Ф.У. Менеджмент. —М., 1992.

Тейлор Ф.У. Принципы научного менеджмента. —М., 1992.

Травин В.В., Дятлов В.Д. Основы кадрового менеджмента. —М., 1995.

Файоль А. Общее промышленное управление. —М., 1992.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию. Переговоры без поражения. —М., 1990.

Форд Г. Сегодня и завтра. —М., 1992.

Франчук В.И. Основы построения организационных систем. —М., 1991.

Шкаратан О.И. Промышленное предприятие. —М., 1978.

Щербина В.В. Социология организаций. — В кн.: Социология труда /Под ред. Н.И. Дряхлова, А.И. Кравченко, В.В. Щербины. —М., 1993.

Щербина В.В., Попова Е.П. Современные западные концепции структурных изменений в организации //Доцис. 1996. № 1.

Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейман Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. —М., 1988.

Янг С. Системное управление организацией. —М., 1972.

Ядов В.А. Социологическое исследование: методология, программа, методы. —М., 1987.

Argyris C. Management and Organizational Development: The Path from XA to YB. N.Y. 1981.

Barnard Ch. The Functions of the Executive. Cambridge. 1938.

Bennis W.G. Organization Development. Reading. Addisson-Wesley. 1969.

Burke W.W. Organization Development. A Normative Viev. —N.Y. 1987.

Child J., Kieser A. Development of Organization over time /Handbook of Organization Disign. Vol. 1. N.Y. Oxford. 1981.

Corporate Cultures. Research Implications for Human Resource Development. J.C. Glidewell, Ed. Alexandria. 1986.

Glassan A.M., Cummings T.G. Organization Development. Boston. 1991.

ПРОГРАММА КУРСА «МЕТОДЫ РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА»

Составитель: канд. социол. наук, доцент Л.В. Шибут

Цели и задачи курса:

Знакомство слушателей с социальными технологиями по управлению и развитию персонала организации.

Отработка некоторых методических приемов повышения эффективности деятельности персонала и функционирования организации.

В основу курса положена концепция Organization Development: развитие организации через развитие персонала. В связи с этим проводится позиционирование места менеджера по персоналу в организации как внутреннего консультанта, инноватора и активного агента организационных изменений.

Слушателям дается представление об управленческом консультировании как сфере деятельности, инновационных технологиях, о технологии и методах консультирования организационных изменений, демонстрируется взаимосвязь непрерывного развития персонала и успешности деятельности организации.

В ходе курса совместно со слушателями отрабатываются некоторые базовые консультационные навыки с целью повышения эффективности деятельности менеджера по персоналу.

Формы обучения: лекции, семинарско-практические и тренинговые занятия.

Количество учебных часов —20.

Контроль результатов обучения: эссе, практическая работа, семинар.

Содержание курса

Раздел 1. Теории, методы и методики развития персонала

Тема 1. Управленческое консультирование (УК) как сфера деятельности

Предмет, объект, роль и место УК в системе обществоведческих дисциплин. Специфика дисциплины —развитие через практику.

Этапы развития УК и его теоретических парадигм.

Рынок консультационных услуг в России сегодня. Типология консультантов по управлению. Менеджер по персоналу как внутренний консультант организации. Специфика деятельности. Критерии успешности.

Тема 2. Organization Development (OD) —как методология развития организации через развитие персонала

OD как планируемый процесс изменений с использованием теорий и моделей поведенческих наук (Берк, С. Барнард, У. Беннис, Ф. Селзник, К. Арджирис, Дж.Р. Френч, П.Белл, Беркхард, Липитт, Э. Шайн, Липперт и др.).

Основные психологические теории (психоанализ, бихевиоризм, теория мотиваций, групповая динамика, тренинги сензитивности и др.).

Социологические модели функционирования малых групп. К. Левин (теория поля, методики обратной связи, модель исследования действием). Модели партисипативного управления. Теория МакГрегора и теория «Z» Оучи.

Специфика OD-консультирования как процессного консультирования. Стадии процессного консультирования. Особенности его применения.

Тема 3. Стадии развития организаций и организационные патологии

Стадии (фазы) развития организации: рождение организации, детство и юность, зрелость, старение организации, возрождение организации. Основные задачи и проблемы организации на каждом этапе.

Основные организационные патологии и причины их возникновения. Патологии управленческих решений. Пути преодоления.

Тема 4. Организационная диагностика

Назначение оргдиагностики и ее основные виды. Структура оргдиагностики. Диагностические интервью. Отбор персон для интервью.

Методы работы с документами, ситуационный анализ, наблюдение за управленческой деятельностью. «Образ будущего».

Построение поля проблем. Выявление точек напряженности и точек роста. Определение ключевой проблемы. Презентация.

Тема 5. Технология процессного консультирования

Стадии консультационного процесса. Предпроектная подготовка, диагностика, разработка проекта, консультационное сопровождение внедрения. Методы разработки проектов: фасилитация, модерация, игровые методы, групповая работа, исследование действием.

Групповая работа как метод разработки стратегических решений.

Отличие группы в OD-консалтинге от группы в тренинге. Формы и методы групповой работы. Упражнения на групповую динамику и повышение мыслительной активности.

Тема 6. Консультационные методы выработки управленческих решений

Место консультирования в процессе выработке решений. Позиционный конфликт и экспресс-диагностика —как метод сбора информации для принятия решения. Понятие внутреннего эксперта и ньюсмейкера. Карты позиционности.

Методы: групповая работа, метод «номинальных» групп, сценарный метод, игровые методы, брейнсторминг и т.д.

Раздел 2. Консультирование реальных изменений в организациях (практические занятия)

Тема 7. Разработка стратегии и миссии организации (на примере организации слушателя группы)

Тема 8. Разработка зарплатной политики в организациях (на примере организации слушателя группы)

Тема 9. Разработка системы мотивации в организации и планирование индивидуальной карьеры (с использованием опыта голландских организаций)

Тема 10. Методика согласования множественных интересов в организации (С использованием опыта израильского консультанта Риты Алоне)

ЛИТЕРАТУРА

Блейк Р., Моутон Д. Научные методы управления. —Киев, 1990.

Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. —М., 1993.

Кричевский Р.Л. Если Вы руководитель. —М., 1996.

Мерсер Д. ИБМ. Управление в самой преуспевающей корпорации мира. —М., 1991.

Монден Я. «Тойота» —методы эффективного управления. —М., 1989.

Основы управления персоналом. —М., 1996.

Сайталайнен Т., Воутилайнен Э., Поренс П., Ниосинен И. Управление по результатам. —М., 1993.

Синк Д.С. Управление производительностью. —М., 1990.

Фишер Р., Юри У. Путь к согласию или Переговоры без поражения. —М., 1990.

Юри У. Преодолевая «нет», или Переговоры с трудными людьми. —М., 1994.

Яккока Л.Е. Карьера менеджера. —М.,1991.

Яковенко Е.Г. Деловые переговоры. —Брест, 1987.

Кови С. Семь навыков высокоэффективных людей. —М.: Персей.

Офман Д.Даниэл. Вдохновение и качество в организациях. —М.: ЛАС, 1992. 204 с.

Гончаров В.В. В поисках совершенства управления. Руководство для высшего управленческого персонала. —М., 1994.

Моримаса 0. Практический менеджмент. —Токио, 1990. 243 с.

Уотермен Р. Фактор обновления. Как сохраняют конкурентоспособность лучшие кампании /Пер с англ. — М.: Экономика, 1988. 368 с.

Фостер Р. Обновление производства: атакующие выигрывают /Пер. с англ. —М.: Прогресс, 1987. 272 с.

Коно Т. Стратегия и структура японских предприятий /Пер. с англ. —М.: Прогресс, 1969. 480 с.

Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. —М.: Экономика, 1988. С. 240.

Радугин А.А., Радугин К.А. Введение в менеджмент: социология организаций и управление. —Воронеж, 1995. С. 196.

Казмиренко В.П. Социальная психология организаций. —Киев, 1993. С. 384.

Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. —М.: Дело, 1995. 336 с.

Карлоф Б., Седерберг С. Вызов лидерам /Пер. со швед. —М.: Дело, 1996. 352 с.

Управленческое консультирование. В 2-хт. /Под ред. М. Кубра. —М.: Интерэксперт, 1992. Т. 1 —318 с.; Т. 2 —348 с.

Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики /Пер. с англ. —М.: Дело, 1996. 272 с.

Друкер П.Ф. Рынок: как выйти в лидеры. Практика и принципы. —М., 1992. 350 с.

Бойделл Т. Как улучшить управление организацией: Пособие для руководителя. —М.: АО И НФРА-М, АОЗТ «Премьер», 1995. 204 с.

Дизель П.М., Мак-Кинли Раньян У. Поведение человека в организации: Пер. с англ. —М.: Фонд за экономическую грамотность, 1993. 272 с.

Иванцевич Дж., Лобанов А.А. Человеческие ресурсы управления. Основы управления персоналом. —М.: Дело,1993. 302 с.

Леонова А.Б., Чернышева О.Н. Психология труда и организационная психология. —М.: Радикс, 1995. 445 с.

Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации: Учебно-практическое пособие. — М.: Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2000. 368 с.

Азбука управленческого консультирования. Тезисы семинара «Консультирование управления производством. Таллинн: ЭстНИИНТИ, 1981.

Дейнеко О.А. Современный организатор производства. — М.: Экономика, 1984.

Евенко Л.И. Организационные структуры управления промышленными корпорациями США. —М.: Экономика, 1983.

Комплексная диагностика предприятия. Таллинн: Межотраслевой институт повышения квалификации ЭССР, 1983.

Лейманн Я. Руководитель и специалист —взаимодействие /Об управленческом консультировании. —М.: Знание, 1984.

Организация управления: проблемы перестройки /Под ред. Д.М. Гвишиани, Б.З. Мильнера. —М.: Экономика, 1987.

Перлаки И. Нововведения в организациях. — М.: Экономика, 1980.

Управленческие нововведения /Под ред. Ю.А. Ушакова. —М.: Наука, 1986.

Хабакук М.Я. Использование консультантов в управлении. Таллинн: ЭстНИИНТИ, 1981.

ТЕОРИИ УПРАВЛЕНИЯ И КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Грейсон Дж., О'Делл К. Американский менеджмент на пороге XXI века. Пер. с англ. —М.: Экономика, 1991. 319 с.

Капиталистическое управление: уроки 80-х /Грачев М.В. и др. — М.: Экномика, 1991. 127 с.

Карлоф Б. Деловая стратегия. Пер. с англ. —М.: Экономика, 1991. 239 с.

Кунц Г., О'Доннел С. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х томах. Пер. с англ. — М.: Прогресс, 1981.

Кхол И. Эффективность управленческих решений. Пер. с чешск. —М.: Прогресс, 1975. 195 с.

Курицин А.Н. Управление в Японии: Организация и методы. —М.: Наука, 1981. 231 с.

Ладенко И.С., Поляков В.Г. Интеллект управления и консультирование. —Новосибирск: Наука, Сиб. отд., 1992. 176 с.

Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. —М.: Экономика, 1975. 127 с.

Мескон М.Х., Альберт М. Дедоури Ф. Основы менеджмента. Пер. с англ. —М.: Дело, 1992. 702 с.

Мильнер Б.З. и др. Системный поход к организации управления. —М.: Экономика, 1983. 224 с.

Шоннеси Дж. Принципы организации управления фирмой. —М.: Прогресс, 1979. 420 с.

Перлаки И. Нововведения в организациях. Пер. со словацкого. — М.: Экономика, 1981. 144с.

Пригожин А.И. Нововведения: Стимулы и препятствия (Социальные проблемы инноватики). —М.: Политиздат, 1989. 271 с.

Пригожин А.И. Организация: системы и люди. Эффективность трудовых организаций в социалистическом обществе. — М.: Политиздат, 1983. 176 с.

Пригожин А.И. Социология организаций. —М.: Наука, 1980. 257 с.

Попов А.В. Теория и организация американского менеджмента. — М.: Изд-во МГУ, 1991. 152 с.

Раппорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). —М.: Экономика, 1988. 127 с.

Секреты успеха: Уроки гениев бизнеса. — М.: Интеллект-Экспресс, 1992. 176 с.

Управление по результатам. Пер. с финск. Лейманна Я.А. —М.: Прогресс, 1988. 320 с.

Файоль А., Эмерсон Г., Тейлор Ф., Форд Г. Управление —это искусство. —М.: Республика, 1992. 351 с.

Управленческие игры. —София, 1979. 404 с.

Управленческие нововведения в США: Проблемы внедрения. — М.: Наука, 1986. 245 с.