

Содержание

Введение.....	7
Глава 1	
Что такое «корпоративная культура».....	14
1.1. Понятие культуры, этики, этикета, цивилизации (маленький словарь).....	14
1.2. Национальные особенности культуры.....	20
1.3. Из истории российской деловой культуры.....	23
1.4. Понятие корпоративной культуры, ее принципы и признаки.....	27
1.5. Функции духовной культуры вообще и корпоративной духовной культуры в частности.....	28
1.6. Внешняя и внутренняя среда корпорации и круг субъектов ее интересов.....	30
1.7. Основные подходы к правильному восприятию деловых партнеров.....	33
1.7.1. Системный подход.....	33
1.7.2. Ситуационный подход.....	38
1.7.3. Антикризисный подход как аспект ситуативного.....	41
1.7.4. Антидевиантный подход как аспект системного.....	42
1.7.5. Культурологический подход.....	42
1.7.6. Исходные принципы психологического подхода в управлении.....	47
1.7.7. Сравнение этапов реализации научного, целевого и психологического подходов в управлении.....	48
Глава 2	
Корпорация в восприятии объектов ее интересов.....	50
2.1. Понятие, свойства, проблемы и барьеры восприятия.....	50
2.2. Влияние на восприятие пространства общения и жестов. . .	57
2.3. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Миссия, имидж корпорации.....	64
2.4. Корпоративная культура глазами клиента. Как это выявить. Что такое БББ.....	67
2.4.1. Выявление истинного имиджа корпорации.....	68
2.4.2. Юридическая и социальная ответственность корпорации ...	70

4	Содержание	
2.4.3.	«Бюро безупречного бизнеса».....	74
2.5.	Корпорация глазами ее сотрудников.....	78
2.5.1.	Элементы корпоративной культуры, влияющие на ее восприятие работниками.....	78
2.5.2.	Типы хозяйственных организаций и задаваемые ими особенности отношений субъектов.....	80
2.5.3.	Социальное партнерство как индикатор уровня культуры в отношениях между руководством и наемными работниками.....	84
2.5.4.	Корпорация глазами социальных психологов. Психологические типы организаций и типология духовных аспектов корпоративных культур.....	90
2.5.5.	Качество трудовой жизни.....	93
2.5.6.	Понятие и значение социально-психологического климата в коллективе.....	100
2.6.	Корпоративная культура глазами деловых партнеров и акционеров.....	101
2.6.1.	Как и какую информацию собирать о деловом партнере	101
2.6.2.	Стандарт ISO — объективная характеристика качества и надежности корпорации.....	107
2.6.3.	Поведение представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре.....	108
Глава 3		
Структурные элементы корпоративной культуры.....		113
3.1.	Структура корпоративной культуры.....	113
3.2.	Материальная культура корпорации, ее измерение и оценка уровня.....	116
3.3.	Культура организации труда и производства, ее измерение и оценка уровня.....	124
3.3.1.	Основные понятия и их содержание.....	124
3.3.2.	Системы с вертикальными и горизонтальными коммуникациями и восприятие человека в них.....	127
3.3.3.	Контекстуальные навыки и их ценность.....	133
3.4.	Культура условий труда, безопасность труда, их измерение и оценка уровня.....	137
3.4.1.	Чем занимаются инженерная психология и эргономика. . .	137
3.4.2.	Безопасность труда и ее обеспечение.....	138

	Содержание	5
3.5.	Культура управления.....	146
3.5.1.	Модели объектов управления.....	146
3.5.2.	Методы получения знаний о личности.....	153
3.5.3.	Потенциал личности.....	156
3.5.4.	Необходимость психологизации управления.....	158
3.5.5.	Преимущества и необходимость «научности» в управлении.....	162
3.5.6.	Нравственные ценности «акул» и «дельфинов» бизнеса	166
3.5.7.	Духовная культура, нравственные качества руководителей. Сравнение черт успешных руководителей и представителей современной российской элиты.....	172
3.5.8.	Экономический критерий социальной приемлемости бизнеса.....	178
3.5.9.	Проявления культуры руководителя в моделях его трудового поведения. Деструктивное и терминаторное поведение.....	179
3.5.10.	Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления.....	186
3.6.	О понятии и исследовании фирменного стиля и стиля одежды.....	196
3.6.1.	Что такое фирменный стиль и как его исследовать.....	196
3.6.2.	Фирменный стиль одежды.....	201
3.7.	Культура коммуникаций.....	205
3.7.1.	Культура и методика проведения совещаний.....	206
3.7.2.	Критика и вынесение порицания за работу.....	211
3.7.3.	Культура увольнения сотрудников.....	217
3.7.4.	Культура беседы по телефону и приема посетителей.....	220
3.7.5.	Деловое общение посредством визитной карточки.....	222
3.7.6.	«Культура речи» корпорации (культура деловой переписки).....	225
Глава 4		
Субкультуры в корпорации. Культура групп, подразделений. . .		231
4.1.	Понятие и особенности групп в организации. Понятие «команды».....	231
4.2.	Потенциал группы.....	238
4.3.	Некоторые правила управления групповым поведением....	240
4.4.	Факторы формирования команды.....	241

Глава 5

Управление корпоративной культурой	244
5.1. Социально-психологические основы влияния и убеждения.....	244
5.2. Средства и методы педагогического воздействия на личность.....	248
5.3. Этапы управления развитием корпоративной культуры	251
5.3.1. Общие положения.....	251
5.3.2. Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры.....	254
5.4. Первые шаги на пути совершенствования корпоративной культуры (с чего начать).....	263
Приложение	
Материалы для разработки и диагностики элементов корпоративной культуры	267
Литература	336
Именной указатель	346
Предметный указатель	347
Указатель фирм	352

Введение

Выдающемуся русскому писателю М. Горькому принадлежат такие слова: «Коммунистом можно стать лишь тогда, когда обогатишь свою память знанием всех тех богатств, которые выработало человечество». В то время коммунисты представляли собой элиту, правящий слой общества, определяющий нормы и правила социального поведения. Но и сейчас, когда произошли радикальные изменения общественно-экономической формации, эта фраза должна рассматриваться как актуальная; однако первое ее слово следует заменить, например, словом «руководителем», или «менеджером», или «представителем элиты», или, в конце концов, просто «человеком». А что такое «богатства, выработанные человечеством»? Конечно, это культура. Смысл фразы — следует стремиться к познанию, осмыслению и принятию в качестве руководства к действию высших достижений человеческой культуры. И в первую очередь культуры духовной.

В понимании сути и в представлениях о том, что такое и какой должна быть корпоративная культура, много субъективного. Ваши вопросы по проблемам культуры и ожидаемые ответы, которые вам показались бы удовлетворительными (когда бы вы воскликнули: «Вот оно!»), зависят от ваших профессиональных и личностных особенностей.

Кто вы, какой вы, каков ваш профессиональный уровень, образование, опыт, как вы представляете себе других (какими моделями, схемами, определениями предпочитаете пользоваться, давая характеристику себе и другим людям), владеете ли вы знаниями в области гуманитарных наук, и вообще, гуманист ли вы — все это и многое другое определяет особенности вашего восприятия и поведения, вашего представления о мире. У вас, конечно, уже имеется субъективное представление о том, что же такое корпоративная культура. Мы предлагаем вам свою точку зрения на это явление.

Современные стандарты России в области высшего экономического образования включают проблемы организационной культуры в дисциплины «Теория организации» и «Организационное поведение» для менеджеров организаций и менеджеров систем государственного и муниципального управления.

Культура организации и корпоративная культура соотносятся как *общее, универсальное, всеобъемлющее (культура организации)* и наиболее ярко представленное, *развитое частное (корпоративная культура)*. Корпорация, одна из наиболее распространенных организацион-

но-правовых форм коммерческих частных организаций, в Гражданском кодексе России — акционерное общество открытого или закрытого типа. Как правило, корпорация — крупная организация с большой численностью работающих и с наиболее широкими возможностями формирования полноценной организационной культуры. Немаловажным аргументом для пристального внимания к корпоративной культуре является и то, что корпорации занимают лидирующее положение в экономике страны, оказывают существенное влияние не только на экономику, но и на политику и социальную жизнь, поэтому их деятельность находится под пристальным вниманием общества.

Наиболее *общее представление* о культуре таково: *культура — это все, что создано руками и сознанием человека* (далее мы рассмотрим это понятие подробнее).

Исходя из этого *корпоративная культура* — это среда, атмосфера, в которой мы пребываем, все, что нас окружает, с чем (и кем) мы имеем дело на работе.

Любые проявления материальной и духовной жизни — все имеет право рассматриваться как отражение, проявление культуры. И мы сами являемся носителями определенной личной культуры, которая сформировалась под воздействием многочисленных культурных явлений. Наше поведение может рассматриваться как продукт взаимодействия личной культуры и культурных факторов среды, а культурные факторы — как регуляторы поведения.

Сложные большие системы, к которым относятся личности, группы, материальные и духовные факторы окружающей среды, могут исследоваться с разных сторон, под разными углами, с опорой на разные представления, точки зрения, научные дисциплины. Количество гуманитарных наук, серьезно и глубоко изучающих человека и общество, очень велико. Посмотрите, какие они разные, как по-разному они воспринимают и рассматривают свой объект и предмет!

Здесь и психология, исследующая психику человека, и социология, исследующая человека в обществе и сообщества людей, и социальная психология, более глубоко исследующая поведение людей в окружении себе подобных, и экономика, исследующая поведение людей в процессе производства, потребления, распределения, и менеджмент, исследующий проблемы управления людьми в производственной среде, и многие, многие другие. Каждая из наук дает разную трактовку причин того или иного явления и разные рекомендации, что делать. И самое интересное, что все они имеют право на существование, а их рекомендации достаточно обоснованы! Более того, даже в рамках одной

науки существует множество подходов, объяснительных теорий, представлений, и опять-таки все они правомерны. Чтобы в этом убедиться, достаточно, например, почитать историю психологии, ознакомиться с представлениями о природе и структуре сознания человека, с теориями личности.

Такое многообразие точек зрения имеет объективный характер: просто объекты — системы, они слишком велики и сложны, чтобы их можно было бы «разглядеть» с одной точки зрения, с одной стороны. Важнейшим принципом более или менее глубокого познания сложных явлений должен быть принцип осознания сложности и многогранности систем и достаточно четкое понимание своей позиции, точки зрения, угла, под которым мы рассматриваем и воспринимаем систему. Считаем ли мы, что система должна восприниматься и исследоваться как психологическая, или социальная, или техническая, или организационная, или экономическая, — от этого зависит наш выбор понятийного аппарата, моделей, концепций, методов.

Корпоративная культура является одним из самых сложных материально-духовных явлений, системных по своей сути. Поэтому и рассматривать ее придется как можно более всесторонне, с позиций разных наук. Только в этом случае мы сможем понять ее более или менее адекватным образом. Так как любая культура, в том числе корпоративная, формируется и воспринимается сознанием человека, влияет на его поведение, **организационно-экономических, технических, функциональных подходов для глубокого понимания происходящих процессов недостаточно**. Рассмотрение должно осуществляться кроме перечисленных уровней обязательно **и на психологическом и социально-психологическом уровне**.

Такой феномен, как корпоративная культура требует осознания и принятия определенной позиции по целому ряду проблем.

Первой проблемой в области корпоративной культуры следует считать проблему содержания, которое вкладывается в это понятие. *Широким смыслом* предполагает системное восприятие культуры *в единстве материального и духовного*, в сложном взаимодействии и взаимовлиянии всех явных и скрытых, осознаваемых и неосознаваемых элементов. *Узкий смысл* — это только *духовная часть* культуры, правила поведения, нормы, традиции, корпоративные мифы и легенды, являющиеся регуляторами поведения работников.

Второй проблемой является **субъективизм восприятия культуры**, ее элементов, а также субъективизм **оценок уровня**, состояния культуры корпорации. Восприятие не только субъективно, но и **динамично**,

поскольку сам воспринимающий субъект и воспринимаемая им система — живые, а значит, постоянно меняющиеся. Восприятие и оценка культуры работниками корпорации может отличаться от оценки ее обществом, клиентами, государством и другими субъектами. Да и сами работники организации не представляют собой единую, одинаково мыслящую массу: руководству могут нравиться введенные им правила поведения, а рядовые сотрудники могут быть от них не в восторге. Здесь не обойтись без понимания особенностей восприятия и знания возможностей и факторов формирования позитивного отношения к вашей корпорации и к тому, что она делает.

А что следует считать **за образец, за эталон, за идеал**, к достижению каких уровней в культурном развитии следует стремиться? Представления об идеалах также субъективны.

Что такое «корпорация»? Это система какого вида — техническая, экономическая, социальная, социально-психологическая или «и то, и другое, и еще многое»?

Где **разумный компромисс**, баланс интересов тех, кто воспринимает нашу корпоративную культуру и формирует на ее основе отношение к нам и нашей продукции, и тех, кто участвует в формировании, поддержке, развитии нашей корпоративной культуры, как его найти? Чаще всего путь его достижения — сотрудничество, взаимоуважение, желание понять друг друга.

И еще одна связанная с этим проблема: **как убедить людей** следовать вашему представлению об идеале, стать вашими единомышленниками, соратниками? Здесь не обойтись без знания основ, механизмов и методик убеждения, барьеров, возникающих на пути к взаимопониманию, и путей их преодоления.

Еще одна проблема — можно ли и нужно ли **управлять** корпоративной культурой? Мы считаем, что и можно, и нужно. Обычно управление включает построение единого материального и социального организма, или, в терминах научного исследования, анализ культуры (общий и по элементам), выявление актуальных проблем, их формулировка, выдвижение гипотез, определяющих пути и способы решения проблем, экспериментальная проверка гипотез, интерпретация результатов, внесение изменений и их закрепление, превращение в норму жизни, в действующие механизмы регулирования поведения, т. е. институционализация. Или, в терминах функций управления, — анализ состояния, уровня развития корпоративной культуры в целом и по ее элементам, планирование развития, регулирование, корректировка, нормирование, мониторинг состояния, контроль и т. п.

Достижение **гармонии культуры** — еще одна проблема. В живом организме, которым является любая организация, всегда имеет место неравномерность развития отдельных элементов, создающая проблемы и являющаяся основой для развития системы, ее совершенствования. В корпорации могут быть на самом современном уровне средства труда, но слабая забота о комфорте и безопасности работников и вообще невысокое качество трудовой жизни. Гармония, т. е. соответствие уровня развития отдельных элементов культуры друг другу, может быть достигнута и на очень высоком уровне, и на низком уровне развития. Поэтому сама по себе гармония не может служить достаточным критерием уровня развития культуры, но стремление к ней требует подтягивания недостаточно высоко развитых элементов до уровня «продвинутых».

Еще одна проблема — **отсутствие универсальных рецептов**, рекомендаций, пригодных для всех организаций и на все случаи жизни, поскольку организации, как и любые большие сложные системы, обладают свойствами уникальности и невозможности их полного познания. Каково место науки в этом случае? Наука поможет осуществить анализ наработанных рекомендаций, определить наметившиеся тенденции, показать палитру инструментов, методов, позитивно себя зарекомендовавших, дать обзор «эрудиционного поля», чужого опыта. Но в конкретной ситуации, в конкретной организации ее руководство, опираясь на помощь науки, все равно в конечном счете само анализирует состояние культуры своей организации, дает ему оценку, рассматривает ситуацию, формулирует проблемы, выбирает способы, методы, инструментарий решения проблем из числа известных ему или изобретает их самостоятельно. Наука помогает точнее диагностировать проблему и не заниматься «изобретением велосипеда».

Кроме обозначенных проблем существует и множество других, требующих осмысления и решения; более того, проблемы будут возникать постоянно, и это естественно и неизбежно, поскольку их наличие уже само по себе определяет возможности развития системы и то, что она еще жива.

Руководитель должен иметь достаточно полное представление о культуре вообще и корпоративной культуре в частности. Его задача — понимать роль и место его личной и корпоративной культуры в достижении целей организации, понимать необходимость грамотного выявления специфики культуры его организации, ее формирования и корректировки, поддержания на оптимальном уровне, развития и гармонизации. Руководитель должен уметь предвидеть последствия сво-

их решений в культурологическом аспекте, уметь диагностировать причины неудач и успехов, многие из которых относятся прямо или косвенно к культуре корпорации. Сложные случаи требуют от руководителя умения правильно определять направления глубоких исследований и приглашать для их осуществления квалифицированных специалистов.

Со времен Анри Файоля (1841-1925), французского ученого, крупного хозяйственного руководителя, основоположника административной школы в управлении (часто называемого «отцом классического менеджмента»), определяются основные функции менеджмента. А. Файоль писал: «Управлять — значит, предвидеть, организовывать, распоряжаться, координировать и контролировать».¹ В зависимости от объекта управления на предприятии выделяют функции управления проектированием, технической подготовкой производства, производством, снабжением, реализацией, качеством, учетом, персоналом и т. п.

Мы считаем правильным включить еще одну — функцию управления корпоративной культурой, т. е. функцию исследования, формирования, поддержания и развития корпоративной культуры.

Мы предлагаем материалы по корпоративной культуре, соответствующие разным пожеланиям читателей.

Если вы ищете *простой пример для разработки правил поведения* своих работников, вы найдете его в приложении. При этом вы сможете осуществить компиляцию на основе материала отечественного и «импортного» происхождения.

Если вы чувствуете, что *ваше представление о собственной компании не совпадает с мнением ваших клиентов, акционеров, деловых партнеров, наконец, сотрудников*, вы можете рассмотреть материалы, посвященные проблемам восприятия и факторам, на него влияющим, а также рекомендации, как получить более-менее объективное мнение субъектов о корпорации. Субъекты, активные участники процесса взаимодействия с корпорацией, находятся и внутри, и вне ее.

Если вы чувствуете, что *не совсем понимаете, что происходит с вами, с другими людьми*, что чужая (а иногда и своя) душа — потемки, советуем познакомиться с материалами, вводящими вас в область психологии и социальной психологии, пройти самостоятельно, опираясь на цитируемую в книге литературу по психологии, социологии, социальной психологии и другим наукам, так называемый «*психологический ликбез*» (слово «ликбез» в период массовой борьбы с неграмотностью в нашей стране в первые годы советской власти произошло как сокращение от «ликвидации безграмотности»).

Если вы считаете, что уже знаете о культуре достаточно, возможно, наша книга поможет вам систематизировать знания, наведет на новые мысли, на новую литературу, которую мы использовали, и поможет в поисках литературы в дальнейшем. Поскольку гуманитарные науки продолжают свое развитие, знания любого уровня время от времени требуют обновления и пополнения.

Мы исходили из того, что культура корпорации — очень сложное, многослойное явление, включающее и материальное, и духовное в жизни, деятельности, поведении корпорации по отношению к субъектам внешней среды и к собственным сотрудникам. Культура должна быть гармоничной и комплектной, т. е. в идеале в ней должны присутствовать, ощущаться, проявляться все элементы, уровень развития всех этих элементов должен достаточно высоким. Известны слова доктора Астрова, героя пьесы А. П. Чехова «Дядя Ваня»: «В человеке должно быть все прекрасно: и лицо, и одежда, и душа, и мысли».² Так вот и в корпорации должно быть все прекрасно: и материальное, и духовное, и внутренняя среда, и отношения с внешней средой, и рядовые работники, и руководители, и группы, и коллектив в целом.

Главное, на наш взгляд, — это стремление к совершенствованию, не успокаиваться на достигнутом и руководствоваться высшими гуманными ценностями. Единственное, ради чего стоит жить и человеку, и корпорации, — это благодарность людей за добро, что вы им приносите, благодарная память потомков.

Глава 1

Что такое «корпоративная культура»

1.1. Понятие культуры, этики, этикета, цивилизации (маленький словарь)

Культура (от лат. cultura — возделывание, воспитание, образование, развитие, почитание) — исторически определенный уровень развития общества, творческих сил и способностей человека, выраженный в типах и формах организации жизни и деятельности людей, а также в создаваемых ими материальных и духовных ценностях; понятие «культура» применяется для характеристики определенных исторических эпох (например, античная культура), конкретных обществ, народностей и наций (например, культура майя), а также специфических сфер деятельности или жизни людей (например, культура труда, быта, художественная культура); в более узком смысле — сфера духовной жизни людей. *Культура в широком смысле* включает в себя предметные результаты деятельности людей (машины, сооружения, результаты познания, произведения искусства, нормы морали и права и т. д.), а также человеческие силы и способности, реализуемые в деятельности (знания, умения, навыки, уровень интеллекта, нравственного и эстетического развития, мировоззрение, способы и формы общения людей).

Такое определение можно обнаружить в СЭС. (Эту аббревиатуру, а также название «Энциклопедический словарь» мы будем в дальнейшем применять для обозначения неоднократно издававшегося массовыми тиражами Советского энциклопедического словаря. В частности, мы пользуемся изданием: Советский энциклопедический словарь/Научный совет; А. М. Прохоров (пред.) и др. — М.: Советская энциклопедия, 1981.)

Как мы видим, полное определение понятия культуры включает множество составляющих ее элементов, уровней, смыслов. Поэтому в конкретном случае следует обозначать контекст, смысл, в котором употребляется это понятие. В частности, очень часто понятие «культура» используется в узком смысле, т. е. для обозначения только *духовной культуры*, только набора этических норм и правил, обычаев и традиций, а применительно к культуре организации — для обозначения

традиций, норм, правил, обычаев, влияющих на поведение работников организации.

Для обозначения явлений этого круга более адекватным представляется понятие «этика».

Этика как философская наука изучает мораль. *Мораль* — форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения человека. Понятие «этика» имеет и второе значение: *это система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом.*

В деловой сфере сейчас развивается *этика делового общения (ЭДО)* — прикладная наука, которая изучает факторы формирования и проявления в деловой сфере некоторых моральных критериев, норм, нравственных параметров в отношениях между производителями и потребителями, служащими и руководством компаний, торговцами и покупателями, компаниями и государством, компаниями и обществом.

Попутно определим понятие «этикет»: *это совокупность правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям.* Знание правил этикета и следование его предписаниям может на какое-то время ввести в заблуждение относительно моральных установок и ценностей человека, которыми он руководствуется, но деловая сфера, в которой люди решают проблемы обеспечения своих самых насущных потребностей, способствует быстрому раскрытию истинного лица.

Мы считаем целесообразным рассматривать *все* аспекты корпоративной культуры, т. е. использовать понятие «культура корпорации» в широком смысле.

Материальная культура — физические объекты, созданные человеческими руками (их называют артефактами — от лат. artefactum — искусственно сделанное, в нашем случае — процесс или образование, несвойственное природе и возникающее обычно в ходе ее преобразования): паровая машина, книга, погребение, храм, орудие труда, жилой дом, галстук, украшение, плотина и многое другое. Артефакты отличаются тем, что они созданы человеком, несут в себе определенное символическое значение, выполняют определенную функцию и представляют известную ценность для группы или общества.

Нематериальная, духовная культура: нормы, правила, образцы, эталоны, модели поведения, законы, ценности, церемонии, ритуалы, символы, мифы, знания, идеи, обычаи, традиции, язык. Они тоже результат деятельности людей, но сотворены не руками, а разумом и чувствами. Нематериальные объекты нельзя трогать, слышать, видеть, осязать, они

существуют в нашем сознании и поддерживаются человеческим общением.³ (Но их можно выразить, передать «из уст в уста» посредством устной и письменной речи.)

Практически так же определяется понятие «культура» в социологии. Согласно «Краткому словарю по социологии»,⁴ слово «культура» применяется в двух смыслах:

- 1) личностная система осознаваемых как ценности самим индивидом и ценимых в обществе качеств ума, характера, воображения, памяти, полученных в процессе воспитания и образования. В этом смысле говорят о нравственной, эстетической, политической, бытовой, профессиональной, гуманитарной и научно-технической культуре. В обыденном сознании культура ассоциируется с развитыми творческими способностями, эрудицией, пониманием произведений искусства, свободным владением языками, аккуратностью, вежливостью, самообладанием, моральной ответственностью, художественным вкусом. Уровень культуры личности определяется ее социализированностью, приобщенностью к культурному наследию, степенью развитости индивидуальных способностей;
- 2) социальная система организованных при помощи норм и ценностей функционально полезных, закрепившихся в общественной практике и сознании общества форм деятельности. Культура в обществе представлена материальными предметами, социальными установлениями (институтами, традициями), духовными ценностями. Здесь понятие «институт» используется для обозначения совокупности норм права по определенному кругу общественных установлений (институт брака, институт права и т. д.).

В психологии используется понятие «ментальный», т. е. *относящийся к психике, к интеллекту*.⁵

Наверное, правильно будет сказать, что культура — это единство материального и ментального в жизни личности, группы, общности.

В человеческом существовании не бывает отсутствия культуры. Можно только говорить о различных уровнях развития тех или иных аспектов культуры, исследовать их и находить объяснения различиям.

Существует понятие «субкультура»: 1) *культура какой-либо социальной или демографической группы*; 2) *в чем-то ограниченная культурасоциальной общности, обусловленная бедностью ее социальных связей, неполнотой или затрудненностью доступа для нее к культурному наследию*.⁶ В рамках корпоративной культуры субкультурой является культура формальных (подразделений) и неформальных групп.

Часто для обозначения аналогичных явлений используются понятия «цивилизация», «уровень цивилизации». В социологии, изучающей общество и происходящие в нем процессы, нет однозначной трактовки понятия «цивилизация». Само слово происходит от латинского *civilis* — гражданский, государственный. В средние века, да и сейчас тоже, «цивильным» называют человека, умеющего хорошо себя вести, т. е. обладающего знанием этикета, а «цивилизовать» означает «делать благовоспитанным, вежливым, любезным».⁷

Долгое время культуру и цивилизованность отождествляли. Первым разграничил эти два понятия И. Кант, родоначальник немецкой классической философии. О. Шпенглер, также немецкий философ и историк, в своем труде «Закат Европы» противопоставляет явления культуры и цивилизации, отмечает специфику обществ, выражающуюся в способе проживания жизни и биоритме жизни, а также в особенности прохождения фаз развития — рождения, детства, молодости, зрелости, старости, «заката». При этом культура олицетворяет этап развития, эволюции общества, а цивилизация — его механицизм в развитии, инволюцию, окостенение культуры и распад. Европейская цивилизация — на стадии «заката». Здесь культура рассматривается в узком смысле, только как духовная.

А. Тойнби, английский историк и социолог, считал цивилизации системами, в которых элементы соответствуют и влияют друг на друга, а сами системы могут быть исследованы с использованием сравнительно-исторического метода. Интегральный критерий сравнения — степень достижения конечной цели, целевой установки. Основным критерий роста — от простой реакции на внешние вызовы к преобладанию вызовов изнутри системы, из сознания личности, в направлении самоопределения.

Постепенно в европейском сознании утвердилось представление о цивилизации как вершине *технических* достижений человечества, связанных с компьютеризацией, освоением космоса, новых видов энергии, т. е. как вершине успехов человечества в достижениях материальных ценностей, а с культурой обычно связывают *духовные достижения*.

Тем не менее не будем забывать, что культура *в широком смысле включает в себя кроме «достижений духа» и всего, что мы относим к достижениям цивилизации*.

Процесс восприятия элементов культуры, пропускания через сознание, осознания, включения в состав внутренних императивов и оценочных критериев поступков и поведения составляет основу социализации человека. Сами того иногда не осознавая, мы находимся под

воздействием **многих культур**, отражающих как общий процесс развития человеческого общества, так и специфические черты развития сообществ, групп.

Покажем многообразие воздействующих на человека, группу, организацию норм и правил поведения, которые являются также и источником формирования собственной духовной культуры субъекта.

1. **Общечеловеческие этические нормы** — признаются большей частью цивилизованного человечества, восходят к древности, отражают общее в многовековом опыте человеческого общения, близки к общим религиозным заповедям ведущих мировых религий (некоторые из заповедей Моисея, Христа, Мухаммеда, Будды). Общечеловеческим достоянием в области этики являются учения философов мировой величины — от древних греков до наших дней.
2. **Теонормная этика** — этические нормы и правила религиозных учений от очень строгих, подробно расписывающих поведение своих приверженцев (иудаизм), до достаточно «либеральных» (протестантизм). Еще раз вспомним здесь «золотое правило общения», сформулированное Иисусом Христом, которое определяет необходимость оценки результата своего деяния хотя бы с позиции собственной личности: как бы я оценил поступок, если бы его совершили по отношению ко мне? Из ответа на этот вопрос может последовать несовершенство действия по отношению к другому, если такой поступок по отношению к себе воспринимался бы как негативный. Из этого же правила следует и необходимость включения механизма эмпатии («вживание» в шкуру партнера, восприятие ситуации его органами чувств) для правильного восприятия и понимания человека.
3. **Идеологическая этика** — нормы и правила, определяемые правящей группой, элитой, отражающие особенности общественно-экономической формации, системоцентрическую («кодекс строителя коммунизма») или персоноцентрическую основу общества.
4. **Национальная этика** — нормы и правила, входящие в структуру менталитета нации и фиксирующие те отличия в поведении, которые выделяют данную нацию среди других («Поучения Владимира Мономаха», «Домострой»).
5. **Профессиональная этика** — включает особые требования общения, предъявляемые к носителям той или иной профессии, принадлежность к которой подразумевает влияние на существование других людей.

6. **Региональная, местная этика** — включает особые нормы поведения представителей данной местности (экономность, хлебосольство, отношение к юмору).
7. **Корпоративная этика** — включает нормы поведения, принятые в данной фирме.
8. **Групповая этика, явление субкультуры** — нормы поведения в коллективе, группе, включая семью. Особую заботу общества представляет этика поведения в социальных группах с девиантным поведением, субкультура таких групп.
9. **Индивидуальная этика** — личностная система норм и правил поведения и оценки поступков, формирующаяся в процессе онтогенеза (индивидуального развития) и социализации человека.

Влияние различных видов этических норм и правил на человека и общность происходит одновременно, а личность находится в состоянии постоянного нравственного выбора между нормами разных групп и уровней, и в выборе нравственных императивов проявляется нравственная зрелость личности, свобода выбора и индивидуальность.

В чем отражается, в чем «сидит» культура? Личная культура — в нашей душе: наших мыслях, в организации процесса мышления, в восприятии, в оценках, в приписывании причин, в речи, вообще в мировоззрении, в эмоциях, чувствах. Поэтому можно говорить о культуре чувств, культуре мышления. Культура организации — в «душе» (или «духе») организации, в уровне ее материального и духовного развития.

Индикаторы, показатели, проявления культуры, на основе которых можно делать какие-то выводы, — это поступки, поведение, воспринимаемое теми, кто оценивает уровень культуры. *Поведение* многими учеными (в частности, К. Марксом, выдающимся экономистом и социологом) *считается единственной основой* для более или менее правильных выводов, поскольку в отличие от мотивов, намерений, даже слов, может объективно наблюдаться. Если вы будете опираться на мотивы и намерения, которые, как вы считаете, характеризуют человека, вы, сами того не подозревая, будете руководствоваться *домыслами*, а если возьмете за основу слова, вам понадобятся дополнительные доказательства их истинности и правильности понимания и вами, и другими людьми.

В чем проявляется поведение корпорации, мы будем рассматривать в разделах, посвященных специфике восприятия культуры корпорации различными субъектами.

1.2. Национальные особенности культуры

Особенности национального развития, естественно, накладывают отпечаток на состав и содержание корпоративной культуры.

Замечено, что структура и иерархия потребностей и мотивов поведения людей в разных странах в целом неодинаковы, не говоря уже о наличии индивидуальных различий, и это существенно влияет на такие элементы культуры, как идеалы, цели, критерии оценки поведения.

Выдающийся американский психолог, представитель гуманистического направления в психологии А. Маслоу создал иерархическую теорию потребностей (графическое изображение потребностей, в соответствии с этой теорией — «пирамида Маслоу»), согласно которой действия человека определяются его стремлением к удовлетворению той или иной потребности. Сами же потребности можно представить как уровни пирамиды: нижний уровень — физиологические потребности, выше — потребности в безопасности, еще выше — социальные, еще выше — потребности в уважении, в достижениях, самый верхний уровень — потребность в самореализации, самоактуализации. Вот человек и стремится последовательно удовлетворять свои потребности, начиная с физиологических и шагая по жизни от удовлетворения одной потребности к удовлетворению другой потребности, как говорится, «все выше и выше».

Чувство неудовлетворенной потребности «толкает изнутри», является побуждением, одним из мотивов к тем или иным действиям, деятельности, поступкам, поведению. Эта теория широко известна современным менеджерам и используется как для объяснения причин того или иного поведения работников, так и для стимулирования «нужного» поведения. Многие представители менеджмента считали эту «пирамиду потребностей» всеобъемлющей моделью потребностей человека. Правда, сам автор признавал «нежесткий характер пирамиды потребностей» и наличие многих исключений. Сейчас теория А. Маслоу, сформулированная им в 1943 г., критикуется с позиции необходимости признания *объективности различий* как национальных, так и индивидуальных.

Попутно заметим, что многие специалисты считают эту иерархию потребностей отражением именно **американского образа жизни, специфики американской культуры**. Специалисты в области социальной психологии установили, что руководители из развивающихся и юго-западных европейских стран более всего стремятся удовлетворить *соци-*

альные потребности (т. е. для них «пирамида потребностей», по сути, завершается на третьем-четвертом уровне), что, кстати, говорит о важности использования при работе с ними таких видов вознаграждения, как повышение статуса, социальное уважение, признание заслуг.

Как различны мотивы поведения в разных странах, так же неодинаковы принципы этичного (напомним, этичный — это «культурный» в узком смысле этого слова, т. е. включающий только духовные, нравственно-этические аспекты культуры) поведения в бизнесе, хотя можно отметить и общее: **ожидание честности, порядочности, уважения к интересам партнера, компетентности**.

Выпущенный в нашей стране в последние годы ряд книг из серии «Наши деловые партнеры» содержит, в частности, примеры и нормы этики делового общения в разных странах.

Например, как деловые партнеры **американцы** приучены: 1) дорожить данным словом; 2) оправдывать доверие партнера; 3) прибегать к юридическим формам защиты своих интересов, очень тщательно составлять документы; 4) уважать профессионализм, высокую компетентность; 5) точно соблюдать сроки и обязательства; 6) решать в первую очередь принципиальные вопросы, а доработку деталей поручать исполнителям рангом ниже и юристам. Это вовсе не означает, что все бизнесмены в Америке руководствуются этими этическими нормами; не случайно совместная работа, посвященная психологии российско-американского делового партнерства, называется «Акулы и дельфины». В бизнесе любой страны в избытке акул, но общение с ними, как правило, непродолжительно, ограничивается одним контактом. «Акула бизнеса» обычно не осознает, что основа устойчивого успеха — длительные и постоянные деловые связи.

Приведем несколько положений, определяющих особенности **японской национальной этики делового общения**:

- в деловых отношениях японцы стремятся установить личные взаимоотношения, неформальным связям придают не меньшее значение, чем официальным, поэтому первый контакт лучше осуществлять по рекомендации известного японской фирме лица;
- создается впечатление, что для японцев важнее сам процесс переговоров, чем их результат, однако это лишь стремление создать **атмосферу сотрудничества**, что не так-то просто с незнакомыми людьми, тем более представителями другой культуры. Именно поэтому решение проблем начинается с простых вопросов, по которым нетрудно прийти к согласию, и именно поэтому деловые встречи часто происходят в неформальной обстановке, в ресторане;

- японская культура, и в том числе этика делового общения, заботится о том, чтобы не было нанесено урона самолюбию каждого человека, поэтому следует хорошо знать нюансы японского языка и поведения, чтобы понять, например, что вам вежливо отказали, хотя при этом кивали головой (по-нашему, в знак согласия) и улыбались;
- японцы предпочитают выслушать все аргументы, а затем перейти к их осмыслению; то, что они кивают головой во время вашего выступления, означает понимание услышанного, а отнюдь не согласие с ним;
- прежде чем давать согласие на сотрудничество, в японских фирмах предпочитают согласовать вопрос предварительно со всеми будущими участниками работы, чтобы они были морально подготовлены к этой работе заранее, и в этом случае проблем на стадии реализации проекта не возникает;
- японцы придают большое значение вопросам этикета, который у них тоже своеобразен. Это относится к соблюдению принципа равного статуса представителей договаривающихся сторон, приветствий, обмена визитными карточками, размещения за столом, поведения за столом и другим этапам и процедурам взаимодействия.

О праве наций на опоздание

Пунктуальность немцев, педантичность англичан, темпераментность итальянцев общеизвестны. Однако, по мнению Питера Колета, социолога Оксфордского университета, здесь мы имеем дело с так называемыми культурными стереотипами, которые мало соотносятся с реальностью.

Колет провел опрос 200 менеджеров из шести европейских стран. Респондентам было предложено определить свое отношение к таким категориям, как «пунктуальность», «дисциплинированность», а также указать, какое опоздание они считают простительным, а какое — возмутительным.

Результаты исследования оказались неожиданными. Выяснилось, например, что знаменитых своей пунктуальностью немцев не раздражает 10-15-минутное опоздание, тогда как у англичан считается дурным тоном ждать больше 8 минут. Рекорд по длительности опозданий поставили французы: они готовы ждать до 25 минут!

По классификации Колета, все нации делятся на так называемые монохромные (их представители рассматривают время линейно, в

виде бесконечной прямой) и полихронные (время представляется им в виде спирали). Те, кто воспринимает время линейно (немцы, англичане, скандинавы), обычно демонстрируют большую пунктуальность и вообще придерживаются дисциплины часов. Полихронисты же (итальянцы, испанцы, французы, русские) воспринимают время хаотически, свободно переносят встречи, охотно опаздывают сами и прощают опоздания другим.⁹

1.3. Из истории российской деловой культуры

Из «Поучения» Владимира Мономаха (Великий князь Киевский с 1113 по 1125 г.): «...Что знаете хорошего, того не забывайте, а чего не знаете, тому учитесь... А леность — мать всему дурному: ленивый что умеет, забывает, а чего не умеет, тому не учится; вы же, поступая хорошо, не ленитесь на все доброе».¹⁰

Из «Домостроя»: «...А кто в еде или каком рукоделье нечисто готовит и в ремесле каком украдет что или соврет, и притом побожится ложно: не настолько сделано или не в столько стало, а он врет, — так и такие дела не угодны Богу, и тогда их запишут на себя бесы, и за это все взыщется с человека в день Страшного суда»."

«...А торговые люди, и земледержцы также: и рукодельничают, и пахут, не крадучи, не разбоем, не граблением, не поклепом; не вылгав, не выбожив, не разной злохитростью, не резоимством;¹² но прямою своей силою и благословенными плодами, и праведными трудами торгуют и рукодельничают, или пахут хлеб и всякое обилие, и всякое дело творят по христианскому закону и заповедям Господним. И в этом веке Богу угодят и жизнь вечную унаследуют».¹³

В 1912 г. российскими предпринимателями было выработано *семь принципов поведения дел в России*:¹⁴

- 1) *Уважай власть*. Власть — необходимое условие для эффективного ведения дела. Во всем должен быть порядок. В связи с этим проявляй уважение к блюстителям порядка в узаконенных эшелонах власти.
- 2) *Будь честен и правдив*. Честность и правдивость — фундамент предпринимательства, предпосылка здоровой прибыли и гармоничных отношений в делах. Российский предприниматель должен быть безупречным носителем добродетелей честности и правдивости.
- 3) *Уважай частную собственность*. Свободное предпринимательство — основа благополучия государства. Российский пред-

приниматель обязан в поте лица своего трудиться на благо своей Отчизны. Такое рвение можно проявить только при опоре на частную собственность.

- 4) *Люби и уважай человека.* Любовь и уважение к человеку труда со стороны предпринимателя порождает ответную любовь и уважение. В таких условиях возникает гармония интересов, что создает атмосферу для развития у людей самых разнообразных способностей, побуждает их проявлять себя во всем блеске.
- 5) *Будь верен своему слову.* Деловой человек должен быть верен своему слову: «Единойды солгавши, кто тебе поверит?» Успех в деле во многом зависит от того, в какой степени окружающие доверяют тебе.
- 6) *Живи по средствам.* Не зарывайся. Выбирай дело по плечу. Всегда оценивай свои возможности. Действуй сообразно своим средствам.
- 7) *Будь целеустремленным.* Всегда имей перед собой ясную цель. Предпринимателю такая цель нужна, как воздух. Не отвлекайся на другие цели. Служение «двум господам» противостоит. В стремлении достичь заветной цели не переходи грань дозволенного. Никакая цель не может затмить моральные ценности.

Вот что говорит «культурный хозяин» Яков Лукич Островное в романе М. Шолохова «Поднятая целина»: «...Стал я к агрономам прислушаться, начал за землей ходить, как за хворой бабой. Я и зерно протравливал и снегозадержание делал. Сеял яровые только по зяби без весновспашки, пары у меня всегда первые. Словом, стал культурный хозяин...»

В деятельности этого типичного представителя кубанского казачества первых лет советской власти — признаки культуры производства на селе: научный подход, применение передовых технологий, тяжелый собственный труд («Работал я и сын с женой»), предприимчивость, системность (многообразие и взаимосвязь видов хозяйственной деятельности: производство пшеницы, кукурузы, животноводство и даже коноводство).

Моральный кодекс строителя коммунизма (принят на XXII съезде КПСС в составе Программы КПСС) включает следующие нравственные принципы:

- преданность делу коммунизма, любовь к социалистической Родине, к странам социализма;

- добросовестный труд на благо общества: кто не работает, тот не ест;
- забота каждого о сохранении и умножении общественного достоинства;
- высокое сознание общественного долга, нетерпимость к нарушениям общественных интересов;
- коллективизм и товарищеская взаимопомощь: каждый за всех, все за одного; гуманные отношения и взаимное уважение между людьми: человек человеку — друг, товарищ и брат;
- честность и правдивость, нравственная чистота, простота и скромность в общественной и личной жизни;
- взаимное уважение в семье, забота о воспитании детей;
- непримиримость к несправедливости, тунеядству, нечестности, карьеризму, стяжательству;
- дружба и братство всех народов СССР, нетерпимость к национальной и расовой неприязни;
- непримиримость к врагам коммунизма, дела мира и свободы народов; братская солидарность с трудящимися всех стран, со всеми народами.¹⁵

Некоторые особенности формирования и проявления национальной культуры целесообразно рассмотреть в контексте понятия «менталитет». Как определяют психологи, ¹⁶ *менталитет* — совокупность принятых и в основном одобряемых обществом взглядов, мнений, стереотипов, форм и способов поведения, которая отличает это общество от других человеческих общностей. Если «вычлесть» из общественного сознания то, что составляет общечеловеческое начало, в «остатке» мы найдем менталитет данного общества. Например, такие нормы, как любовь к родным, боль при их утрате, осуждение виновных есть практически у всех народов, а кровная месть входит в менталитет только некоторых. В сознании отдельного человека менталитет общества представлен в степени, которая зависит от активной или пассивной позиции личности в общественной жизни.

Источники и факторы формирования менталитета не имеют однозначного определения, у разных ученых приводится разный их состав. Относительно русского национального характера философ Н. А. Бердяев писал: «Два противоположных начала легли в основу формации русской души: народная, языческая, дионисическая стихия и аскетически монашеское православие». Историк В. О. Ключевский в качестве факторов, определяющих специфику русского характера, называл своеоб-

разие и капризы русской природы, сочетание короткого лета и длинной осени и зимы, лесное окружение. Отсюда, по его мнению, проистекают такие противоречия в русском характере, как отвага и безрассудство, способность к напряженному труду и длительному бездействию, отсутствие привычки к ровному, постоянному труду, замкнутость и осторожность, осмотрительность, склонность к колебаниям, крепость «задним умом». По-видимому, не последнюю роль сыграло и существование российского общества в условиях системоцентризма, когда интересы системы, государства и его представителей ставились выше интересов личности. По представлениям ученых-психологов А. Петровского и М. Ярошевского, основные составляющие менталитета «советского человека» — блокадное сознание (жизнь страны во вражеском окружении), «семейная стриптизация» (семейные конфликты зачастую разбирались в общественных организациях типа парткомов и профкомов), ханжеская десексуализация («...в Советском Союзе секса нет») и при этом — гостеприимство, отсутствие национального чванства, потребность в защите Родины.

В основе российских представлений о добре и зле лежат постулаты ортодоксальной ветви христианства — православия, этой религии бедных, в которой одной из истин провозглашается вечный ад для богатых и рай для материально бедных, но высоких духовно. Упрощенное народное сознание принимало за добродетель материальную бедность, зачастую не обращая внимания на требование духовного развития личности. Так складывалось негативное отношение к богатству, обосновывалась уравниловка, формировалась психология расчета на высшую милость, предпочтение общей бедности социально-экономическому неравенству. Рациональным зерном здесь представляется требование духовного совершенства, развитие в себе черт самоотверженности вплоть до самоотрешенности, любви к ближнему и Богу, предпочтения духовного богатства материальному.

В то же время протестантские направления католицизма, возникшие в эпоху развития капитализма, поощряют и считают богоугодным делом преумножение богатства, если Бог дал такой талант, но это богатство должно быть нажито честным трудом, а его владелец не должен забывать о тех, кто не в состоянии обеспечить себе достойное существование, и щедро с ними делиться.

Приведем здесь так называемое «Золотое правило общения», сформулированное в Новом Завете Господа нашего Иисуса Христа: **«Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними...»**¹⁷

1.4. Понятие корпоративной культуры, ее принципы и признаки

Корпоративная культура — это система материальных и духовных ценностей, проявлений, взаимодействующих между собой, присущих данной корпорации, отражающих ее индивидуальность и восприятие себя и других в социальной и вещественной среде, проявляющаяся в поведении, взаимодействии, восприятии себя и окружающей среды.

Принцип (от лат. «начало, основа») — 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д.; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности, 3) основная особенность устройства какого-либо механизма, прибора.

Принципы, на которые, на наш взгляд, следует опираться, исследуя и оценивая состояние корпоративной культуры, можно определить следующим образом:

- 1) научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих своим объектом человека, социальные общности, организации, труд;
- 2) системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов и элементы их культуры;
- 3) гуманизм, основывающийся на признании личности наивысшей ценностью, а духовности — целью и средством развития личности и общества;
- 4) представление корпорации как части общества, как коллективно-го члена сообщества;
- 5) профессионализм, предполагающий у исследователя и управленца наличие адекватного образования, опыта и контекстуальных навыков, позволяющих эффективно управлять корпоративной культурой.

Основные признаки культурной корпорации:

- культурная корпорация — это современная организация по всем факторам культуры (материальным и духовным);
- это гармоничная организация, в которой отдельные элементы культуры по уровню своего развития, по направленности, по идеям, целям, задачам, способам достижения целей соответствуют друг другу;

- это организация, живущая по закону, а не «по понятиям»;
- это опирающаяся на современные достижения наук социально-экономическая и техническая система;
- это организация, в которой людей воспринимают как главную ценность и, следовательно, организуют взаимодействие между людьми и группами на психологическом уровне, поскольку самое ценное в человеке — его душа (такой взгляд на работников корпорации, или точка зрения, или нравственная позиция руководителя, или подход может быть назван системным социально-психологическим подходом);
- это развивающаяся организация, строящая свои отношения с субъектами внутренней и внешней среды на основе понимания их системной сущности и уникальности и не жалеющая усилий на получение все новых и новых знаний о деловых партнерах и сотрудниках для их лучшего понимания.

1.5. Функции духовной культуры вообще и корпоративной духовной культуры в частности

«Культура исторически сформировалась в конечном счете **как способ духовного освоения действительности**, как духовное производство».¹⁸

Развитие процессов разделения труда привело к дифференциации форм духовной деятельности (нравственность, наука, искусство, религия, идеология, политика, различные формы деятельности и т. п.) и к приобретению ими статусов институтов культуры. В этом смысле *культура корпорации — самостоятельный институт культуры, системный по сути, связанный с другими формами и институтами культуры, обладающий присущими системным свойствам и качествами.*

Современные ученые отмечают полифункциональность культуры, т. е. множественность функций культуры, среди которых можно установить наличие как полезных функций (с точки зрения повышения уровня адаптации индивида или общества к среде), так и вредных, препятствующих адаптации, как явных, так и латентных (скрытых)¹⁹. Все это определяет сложность культурологических анализов и субъективность оценок, даваемых явлениям культуры.

Назовем некоторые общие функции культуры:²⁰

- продуцирование и накопление духовных ценностей;

- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека с нормами культурного поведения, с идеалами мы даем оценку, говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- отсюда — регламентирующая и регулирующая функция культуры;
- познавательная функция (попутно отметим, что познание имеет такие формы: научное познание, обыденное познание, познание через искусство, религиозное познание);
- смыслообразующая функция — участие культуры в определении человеком и социумом смысла жизни, смысла своего существования (в организации такую смыслообразующую функцию принято определять в *миссии*);
- коммуникационная функция — через ценности, принятые обществом, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечивается взаимопонимание членов общества и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта человечества;
- рекреативная функция — восстановление духовных сил в процессе восприятия или включения в культурную деятельность.

Эти функции на уровне корпорации выполняет и корпоративная культура:

- воспроизводство лучших элементов накопленной культуры, продуцирование новых ценностей и их накопление;
- оценочно-нормативная функция (на основе сравнения реального поведения человека, группы, корпорации с нашими нормами культурного поведения, с идеалами мы говорим о позитивных и негативных действиях, гуманных и бесчеловечных, изящных и грубых, прогрессивных и консервативных);
- отсюда — регламентирующая и регулирующая функция культуры, т. е. применение культуры как индикатора и регулятора поведения; познавательная функция (например, познание и усвоение корпоративной культуры, осуществляемое на стадии адаптации работника, способствует его включению в жизнь коллектива, в коллективную деятельность, определяет его успешность);
- смыслообразующая функция: корпоративная культура влияет на мировоззрение человека, зачастую корпоративные ценности пре-

вращаются в ценности личности и коллектива либо вступают с ними в конфликт;

- коммуникационная функция — через ценности, принятые в корпорации, нормы поведения и другие элементы культуры обеспечиваются взаимопонимание работников и их взаимодействие;
- функция общественной памяти, сохранения и накопления опыта корпорации;
- рекреативная функция — восстановление духовных сил в процессе восприятия элементов культурной деятельности корпорации возможно лишь в случае высокого нравственного потенциала корпоративной культуры и причастности работника к ней и разделения ее ценностей.

1.6. Внешняя и внутренняя среда корпорации и круг субъектов ее интересов

Внешнее окружение организации, по Мескону и др.,²¹ выглядит как показано на рис. 1.1.

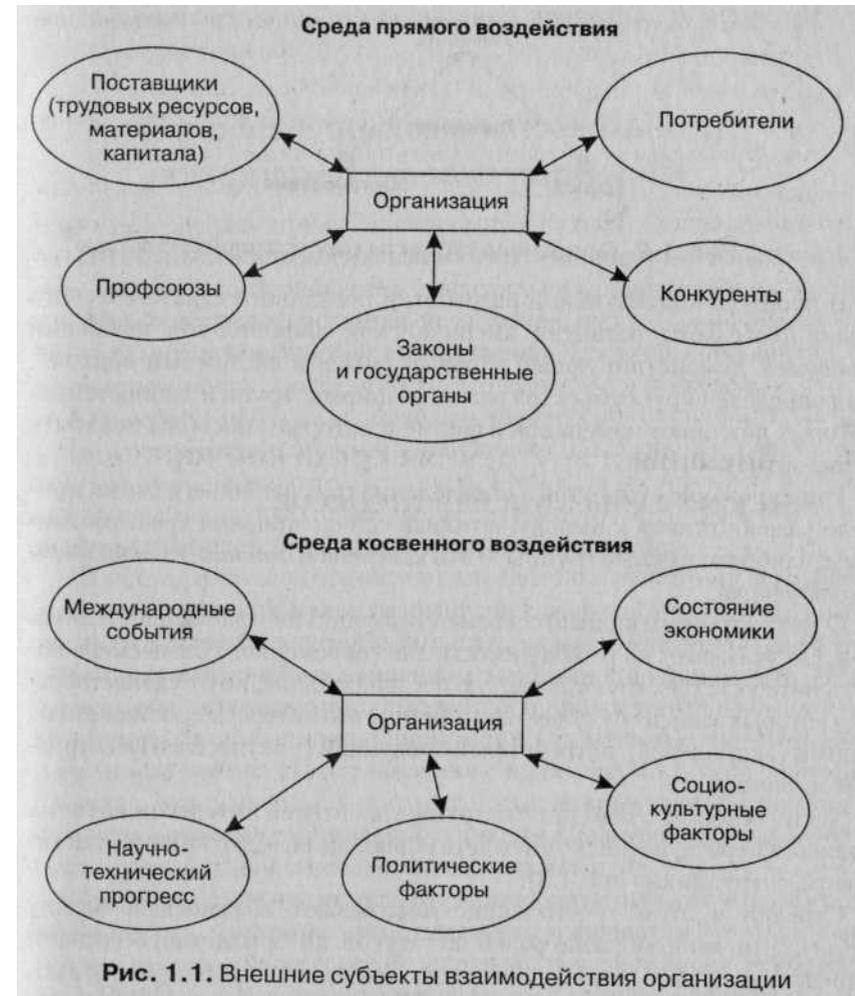
На наш взгляд, точнее было бы вместо слова «воздействие» применить слово «взаимодействие», в этом случае точнее был бы отражен характер отношений организации с внешней средой и субъектность сторон взаимодействия, их активность и самостоятельность.

Внутренние субъекты культуры корпорации, т. е. те, кто влияет на формирование корпоративной культуры, определяет ее сущность и поддерживает, показаны на рис. 1.2.

Группы — это формальные (подразделения) и неформальные (по интересам) общности, а также профессионально-квалификационные и социальные группы. В подразделениях организации, в иных группах имеет место такое явление, как *субкультура*, оказывающая влияние на корпоративную культуру, взаимодействующая с ней.

Субъект «организация» рассматривается и как целостный организм (по Файоллю, «единство материального и социального»), и как весь трудовой коллектив.

Особо сильное воздействие на культуру корпорации оказывают такие личности, у которых имеются властные полномочия: руководители и владельцы, линейный и функциональный менеджмент. Организационно-технические проблемы в области культуры корпорации (анализ состояния, выявление недостатков, меры по их устранению) решаются специалистами либо со стороны, либо в составе собственной службы управления персоналом.



Взаимоотношения субъектов организации можно и полезно рассматривать как **взаимоотношение культур**: элементы культуры личности влияют на ее ожидания и представление об элементах культуры будущего места работы, и источником конфликта может быть разный уровень культур субъектов организации. Прогноз успеха будущего взаимодействия должен включать и прогноз культурологических особенностей партнера по общению, будь то личность, группа или организация.



В процессе коллективной разработки поэтапного стратегического плана-программы развития американской авиационной компании *Honeywell*, демонстрирующей здравый смысл и системный подход²², был определен круг субъектов развития фирмы: групп и личностей, на которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.

Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных привело разработчиков к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы — это *клиенты компании, ее акционеры и сотрудники*.

О том же пишет и видный современный социолог и экономист Р. Мертон. Он указывает на необходимость для современного бизнесмена видеть интересы трех групп, зачастую несовпадающие, но от удовлетворения которых зависит будущее организации: это интересы собственников фирмы (акционеров), потребителей продукции (покупателей) и сотрудников фирмы.

Таким образом, очевидно, что группы носителей интересов, которые должна в первую очередь учитывать корпорация, — это клиенты, акционеры, сотрудники (рис. 1.3).

Стрелки в этом треугольнике показывают взаимосвязь между субъектами, многообразие ролей и статусов, которыми они обладают: клиент может быть одновременно и акционером, и сотрудником, а сотрудник — акционером. Кстати, превращение сотрудников в акционе-



ров повышает преданность организации, причастность к ее делам, стимулирует рост отдачи.

1.7. Основные подходы к правильному восприятию деловых партнеров

Взгляды людей на окружающий их мир и на себя самих основываются на массе субъективных представлений. Наука тоже развивается благодаря трудам людей, субъектов, разделяющих те или иные взгляды на вещи, имеющих свою позицию, угол зрения, под которым они предпочитают смотреть на предмет исследования. Эта точка, угол зрения, исходные принципы определяют то, что называется *подходом*.

В науке есть неплохо зарекомендовавшие себя общепринятые подходы, позволяющие получить достаточно объективные знания, оторваться от крайнего субъективизма. Речь идет о системном подходе, ситуативном подходе (ответвление системного), культурологическом подходе, наиболее популярном в социальных науках.

Научное (энциклопедическое) определение любого интересующего нас явления, как правило, позволяет понять его структуру, сущность, основные элементы, типологию, вид, вот почему *рассмотрение любого объекта следует начинать с изучения его определения, желательно энциклопедического*. Например, в приведенном выше определении культуры очевидно ее понимание *как единства материального и духовного начала*. Из определения следует, что культура — явление сложное, многозначное, многоуровневое, динамичное. Наличие этих признаков говорит о системной сущности культуры и необходимости системного подхода к исследованию ее элементов.

Исходя из определения культуры в широком смысле можно, по-видимому, считать, что право быть отнесенным к элементам культуры имеет все, что связано с человеческой деятельностью и возникает, используется, воспроизводится в процессе труда, игры, учения, общения. Отсюда вытекает правомерность культурологического подхода при исследовании всего, что так или иначе связано с человеческой деятельностью.

1.7.1. Системный подход

Системный подход — направление в методологии научного познания и социальной практики, в основе которого лежит понимание объектов как систем. Специфика системного подхода определяется тем, что он ориентирует исследование на раскрытие *целостности объекта и бес-*

печивающих ее механизмов, на выявление многообразных типов связей сложного объекта и сведение их в единую теоретическую картину. *Система* — это совокупность элементов, взаимосвязанных между собой таким образом, что возникает определенная целостность, единство. *Системный подход основан на здравом смысле* и на том, что системы проявляются буквально во всем, что нас окружает, и в нас самих, что познание закономерностей в действиях или свойствах систем для прогнозирования их поведения — исключительно сложный и трудоемкий процесс, не всегда дающий однозначный результат. К настоящему времени выделено очень много не только типов, но и типологий систем, выявлено большое количество их свойств, но процесс познания не близок к завершению, а поэтому и прогнозирование поведения систем остается вероятностным по своей сути: чем больше мы знаем о системе, тем более высока вероятность нашего прогноза, но она никогда не бывает равна 100%. Назовем некоторые наиболее общие свойства систем, которые присущи и таким системам, как личность и коллектив:

1. **Целостность** — свойства целого (всей системы) принципиально не могут быть сведены к сумме свойств ее элементов; у системы есть *собственные* свойства, которых нет ни у одного из ее элементов; поведение и свойства элемента системы зависят от его места и функций в системе.
2. **Структурность** — поведение системы обусловлено не столько свойствами ее элементов, сколько свойствами ее структуры, тем, как элементы расположены и взаимодействуют в системе.
3. **Взаимозависимость** системы и среды — система вычленяется из среды, формируется и проявляет свои свойства во взаимодействии со средой.
4. **Автономность** — система существует и развивается согласно не только общим, но и ее собственным, только ей присущим законам; уникальность присуща и системам, и их онтогенезу, т. е. индивидуальному развитию.
5. **Адаптивность** — система обладает определенной «живучестью», может приспосабливаться к изменениям внешней среды. В качестве замечания: когда в управлении персоналом игнорируется уникальность каждого работника, это значит, что руководство рассчитывает на свойство адаптивности человека. Обычно действительно человек адаптируется к работе, которая не очень ему нравится, но в этом случае результаты значительно ниже, чем во время выполнения любимой работы.

6. **Иерархичность** — взаимодействие элементов системы может быть представлено в виде иерархии связей; **характер и особенности связей элементов системы имеют не менее важное системобразующее значение, чем сами элементы.** Каждый компонент системы, в свою очередь, может быть представлен как иерархическая система, а сама система — как компонент более крупной системы. Выделение системы из окружающей среды определяется задачами исследования и точкой зрения исследователя.
7. **Уникальность** систем — неповторимость некоторых свойств, качеств, элементов, наблюдаемая в каждой большой и сложной системе. Следует иметь в виду, что отечественные да и мировые системы образования не ориентированы на выявление уникальности людей, на индивидуальный подход, поэтому познание своего потенциала — дело рук самого индивида. Уникальность присуща не только системам, но и элементам систем; уникальность проявляет себя по-разному: в одних случаях ею можно пренебречь, в других она решающим образом влияет на поведение. Чтобы принимать уникальность за пренебрежительно малую величину, нужны серьезные основания и обоснования. Применение таких категорий, как «народ, нация, коллектив» означает как раз пренебрежение уникальностью малых социальных групп и индивидов, что зачастую приводит к неправильным прогнозам поведения.
8. **Множественность описаний.** В силу принципиальной сложности каждой системы ее познание требует всестороннего рассмотрения (зачастую эти стороны изучают разные науки), построения множества разных моделей, каждая из которых описывает лишь определенную сторону системы. **Разработка единой вполне адекватной модели невозможна, все прогнозы относительно поведения систем имеют вероятностный характер.**

Как по-вашему, хозяйственная организация — это система или нет? Какой подход нужно применять, чтобы правильно понимать, что в организации происходит? А человек — это система? А группа работников (отдел, бригада, просто компания) — это система? Как можно определить различия этих систем?

Практической реализацией системного подхода в сфере управления является *программно-целевой подход*. **Для перевода системы в иное состояние следует провести комплексный анализ ее особенностей и особенностей внешней среды и разработать целевую комплексную программу по переводу системы в новое состояние.**

Целевая комплексная программа — это целевой и адресный документ, направленный на решение задачи изменения или развития системы и увязанный по срокам, ресурсам всех видов и исполнителям.

Цель или цели программы должны быть измеряемыми и конкретными. Отсутствие ясности хотя бы в одном любом элементе программы (в цели и ее измерителях, в объекте воздействия, в ресурсах, в исполнителях, в сроках) не позволяет считать ее выполнимой и лишает права называться «программой». Обычно программы имеют несколько вариантов или сценариев реализации, поскольку условия внешней среды и поведение самой системы имеют вероятностный характер и не поддаются прогнозированию с вероятностью, близкой к 100%.

Цели программы подвергаются факторной или структурной операционализации (декомпозиции), проводимой для выявления факторов (движущих сил) и элементов структуры, влияющих на достижение цели. Этот процесс можно определить и как разработку дерева целей либо дерева целей и факторов. По каждому специфическому фактору следует провести исследования, направленные на определение таких видов обеспечения, которые бы способствовали «запуску» фактора, его актуализации. *Виды обеспечения, о которых следует подумать для реализации программы, обычно исчерпываются таким перечнем:*

- **научно-методическое:** выявление достижений научной мысли, которые можно применить для исследования системы, для перевода системы в новое состояние, методических разработок, прецедентов решения сходных проблем; проведение анализа системы и среды; постановка проблемы; выдвижение гипотез; выбор инструментария; проведение экспериментов; анализ результатов, правильности выбора критериев оценки результатов, разработанных программ, подпрограмм, планов и т. п.;
- **организационно-экономическое:** организация труда по разработке программы и ее реализации, определение состава разрабатывающих подразделений и их структуры, головного подразделения, системы оплаты и стимулирования труда, характера коммуникаций и взаимодействия;
- **материально-техническое:** необходимые основные фонды и оборотные средства, включая технические средства, эксплуатационные материалы, энергию и т. п., источники и сроки их поступления;
- **финансовое:** денежные средства, источники, сроки и условия их получения;

- **правовое:** законодательные акты, регламентирующие и устанавливающие рамки допустимых действий, организационно-распорядительные документы по разработке и реализации программы, по распределению и закреплению функций, прав, обязанностей и ответственности подразделений и отдельных лиц и т. п.;
- **кадровое (обеспечение персоналом):** количественный и качественный состав работников, их потенциал, наличие персонала или источников удовлетворения потребности в персонале, персональный состав разработчиков и участников реализации программы, организация и условия перемещения работников и т. п.;
- **информационное:** источники получения необходимых данных, носители информации, организация работы с ней, накопления, обработки, хранения и т. п.

Попробуйте без любого из этих видов обеспечения представить себе жизнь и деятельность любой большой и сложной живой системы — человека, семьи, организации.

Повторим, что **полная ясность или высокая вероятность полноценного обеспечения целевой комплексной программы по всем выявленным факторам является залогом успеха ее выполнения**, в противном случае документ не имеет права называться программой.

Все мы — системщики, разработчики и «реализаторы» целевых комплексных программ, короче, люди, не лишенные «здравого смысла». Покажем это на примере.

Предположим, что вы пришли домой с желанием подкрепиться, а в доме нет хлеба.

Требуется доказать: вы разрабатываете и реализуете краткосрочную целевую комплексную программу по удовлетворению вашей потребности (да еще и с вариантами).

Доказываем. Обычный ход вашего рассуждения: нужен хлеб, его можно купить в булочной за деньги, пройдя туда самолично или послав кого-то из членов семьи. Находим ответы на вопросы: сколько нам нужно хлеба, есть ли деньги, на какое количество хлеба их хватит, есть ли у нас время на поход в магазин, не захватить ли там еще чего-нибудь заодно, открыт ли магазин, как до него добраться. Возможны варианты: посылаете кого-то другого, тогда его нужно стимулировать либо вежливой просьбой, либо чем-нибудь материальным; уже поздно, все магазины закрыты, тогда можно заменить хлеб макаронами или обойтись без хлеба («пора начинать худеть»); не хватает денег на буханку — возьмем половинку. Не забудем захватить «тару» под хлеб.

В этой цепочке рассуждений — все признаки ЦКП: четкая, реальная, вполне ощутимая и измеряемая цель: хлеб в доме; адресность — относительно чьих потребностей, какой системы (систем) будет проведено мероприятие; увязка по срокам, ресурсам, исполнителям; вариативность. Это и есть здравый смысл. Если нет финансовых ресурсов, вы идете не в магазин, а к соседу (взять в долг) либо «на паперть», нет временных ресурсов — «делегируете» задание и т. д.

Почему же в управлении народным хозяйством, экономикой, политикой нашему руководству отказывает «здравый смысл»? Вариантов ответов два (возможно их сочетание): либо некомпетентность, либо иные цели (провозглашаем достижение социальных целей, а реально преследуем свои собственные). Уровень проработанности предлагаемых обществу решений, степень увязки и сбалансированности по ресурсам, срокам, исполнителям можно оценить и эту оценку использовать как критерий компетентности и степени нравственности их авторов.

1.7.2. Ситуационный подход

Важным аспектом системного подхода является *ситуационный (ситуативный) подход*, требующий рассмотрения системы как динамично развивающегося явления, открытого воздействию внешней среды.

Ситуация — сочетание условий и обстоятельств, создающих определенную обстановку, положение.

Недавно вышла книга американских авторов Л. Росса и Р. Нисбетта²³, целиком посвященная рассмотрению проблем предсказуемости и связности поведения с точки зрения современной экспериментальной и когнитивной социальной психологии. Ее выводы позволяют обосновать необходимость и принципы ситуационного подхода в исследовании и прогнозировании поведения систем. Авторы обращают внимание на следующие уроки и выводы социальной психологии:

1. Слабость фактора индивидуальных различий в вопросах предсказуемости поведения (статистическая корреляция между показателями индивидуальных различий и поведением в новой ситуации небольшая — максимум 0,30); таким образом, прогноз поведения человека, группы в новой ситуации на основе знания только индивидуальных различий будет ненадежен.
2. На поведение очень часто решающее влияние оказывают ситуационные элементы. Фундаментальная ошибка атрибуции (приписывания причин): чрезмерное преувеличение значимости личностных черт, диспозиций при одновременной неспособно-

сти признать важность ситуации как самостоятельного и сильного фактора, влияющего на поведение.

3. Недостаточная доказуемость влияния детских проблем и условий воспитания на поведение во взрослом возрасте. При проведении исследований данных явлений, возможно, сказывался эффект Пигмалиона (очень хотелось доказать гипотезу, и получаемые результаты невольно трактовались в пользу гипотезы).
4. Проблема предсказуемости поведения возникает всегда, когда человек (даже хорошо знакомый) оказывается в новой ситуации (например, в опытах С. Милгрэма).²⁴ Масштабность эффекта ситуативных факторов должна являться предметом специального исследования.

В 60-х гг. XX столетия американский психолог С. Милгрэм провел серию экспериментов по изучению степени влияния на поведение и моральные ценности личности «другого» или «других», иначе — другой авторитетной личности или группы.

В эксперименте испытуемому предлагалось «учить» другого человека, прибегая к наказанию ударом тока разной силы при проявлении «недостаточного прилежания». Удар током мог быть доведен до смертельно опасной силы. Естественно, что ситуация была инсценирована, но испытуемый об этом не знал. Так вот большинство испытуемых доводило степень своего воспитующего воздействия (незвизрая на вопли «жертвы учения») до уровня, на котором объект их воздействия должен был бы погибнуть.

Полученные результаты С. Милгрэм объяснил так: люди, живущие в обществе, склонны доверяться тем, кто им кажется авторитетным, занимающим более высокое положение, имеющим более высокий статус, обладающим большими знаниями. Степень доверия авторитету может простирается вплоть до нанесения под влиянием этого авторитета непоправимого вреда себе подобным.

Сами испытуемые объясняли свое поведение следующими причинами:

- они попали «в ловушку», изначально согласившись участвовать в работе и следовать указаниям инструктора, а начав действовать, уже не могли остановиться, выйти из эксперимента;
- обещав участвовать в эксперименте, они как бы приняли на себя обязательство вести себя так, как потребуется экспериментатору, и эти «этикетные» правила нарушать было неприлично, неуважительно по отношению к ученому-экспериментатору. Но когда те

же действия производились с участием еще двух человек и те отказывались продолжать эксперимент при наступлении опасности для здоровья «жертвы», то и испытуемые в основном отказывались продолжать опыт. Это происходило и в том случае, когда авторитет экспериментатора подвергался кем-нибудь в группе сомнению;

- если насилие совершалось не самим испытуемым, а только под его руководством чужими руками, барьер сопротивления воле экспериментатора, сострадания к объекту воздействия резко уменьшался. Кроме того, невозможность непосредственно наблюдать результаты своего воздействия также снижала порог сострадания;
- отсутствие надзора за испытуемым приводило к снижению степени послушания;
- авторитет науки, которая как бы приняла в эксперименте ответственность на себя, влиял на испытуемых в направлении увеличения послушности.

Этот эксперимент, как и многие другие, показывает исключительно сильное влияние, причем отнюдь не всегда положительное, группы, лидера, авторитета на поведение человека. Человек, обычно добровольно входящий в состав группы, уже волей или неволей должен воспринимать культуру группы, нормы и правила, действующие в группе, иногда ценой потери индивидуальных моральных норм.

5. Хотя результаты научных эмпирических исследований часто противоречат житейскому опыту, люди, тем не менее, так же часто делают правильные прогнозы на основе ошибочных убеждений и ущербных прогностических стратегий. Таким образом, сосуществуют научная и обыденная социальная психология: в определенных рамках, сходных ситуациях достаточно верный прогноз можно сделать на основе житейского опыта.

6. В основе отличий в поведении систем (людей) с позиций современной социальной психологии лежат три принципа:

- 1) принцип ситуационизма (сила, тонкость и частая скрытость ситуационных факторов). По К. Левину, существуют внешне незначительные, но, по сути, важные детали ситуации — канальные факторы, открытие или закрытие, отсутствие или наличие которых (одобрение — неодобрение, отсутствие — наличие плана, программы, стимула и т. п.) существенно меняет поведение;

- 2) принцип субъективной интерпретации конкретной ситуации индивидом. Эта интерпретация — активная, она связана с приданием значения и является результатом многих когнитивных (связанных с мышлением) и мотивационных влияний. Интерпретация изменчива. Понять диспозицию мотивов поведения личности легче, чем просчитать и интерпретировать ситуацию;
- 3) принцип напряженности систем: и психика человека, и социальная группа — напряженные системы, поля, где имеет место неустойчивое равновесие между побуждающими и сдерживающими силами, и даже малый фактор внешней среды или ситуационного характера может вызвать лавинную реакцию. Состояние каждой части поля зависит от каждой другой части. Для получения эффективного прогноза нужно не только анализировать стимулирующие факторы, но и сдерживающие (типа групповых норм). На пороге изменений система тем более находится в неустойчивом равновесии. Крупные манипуляции могут быть неэффективны, а малые (основанные на факторе напряженности, использующие каналы эффективности) могут оказаться неожиданно эффективными.

1.7.3. Антикризисный подход как аспект ситуативного

Необходимо рассмотреть и место *антикризисного подхода* в управлении организацией и персоналом.

Понятие «кризис» происходит от греческого слова «krisis» и означает поворотный пункт, решение, тяжелое переходное состояние, тяжелое положение, острое затруднение.

Состояние кризиса, т. е. острого затруднения, имманентно присуще любой живой системе, поэтому кризисные явления в организации должны рассматриваться как естественное состояние, связанное с онтогенезом (собственным развитием) и/или с внешней средой.

Жизненный цикл системы состоит из периодов зарождения, эволюции, стабильности и инволюции (спада). Правомерно сравнение жизни организации с жизнью человека, в течение которой, согласно многочисленным теориям, в том числе американского психолога Э. Эриксона, имеют место многочисленные жизненные кризисы (по Эриксону — восемь), связанные с социализацией и естественными процессами развития личности и организма. Правильным будет считать, что кризис — это нормальное явление, избежать кризисов невозможно, но можно уменьшить негативные последствия и извлечь максимально возможную пользу.

Развитие в настоящее время, через 10 лет после начала перехода к рыночной экономике, такого направления в менеджменте, как антикризисное управление, можно объяснить, во-первых, переходом от метода проб и ошибок в управлении к методам научного анализа и прогнозирования, а во-вторых, пониманием необходимости применения системного подхода на деле. Системный подход требует рассмотрения систем всесторонне, в динамике, во всех доступных исследованию и учету ипостасях и проявлениях. Вот одним из таких ракурсов, углов зрения, под которым следует в числе прочих исследовать системы, и является антикризисный взгляд, т. е. взгляд с позиции неизбежности кризисных явлений и необходимости, если это возможно, их предотвращения и предупреждения, но в любом случае — принятия мер к минимизации последствий кризисов различного вида.

На наш взгляд, речь должна идти не столько об антикризисном управлении как специфической форме управления, сколько об антикризисном подходе как аспекте системного подхода. В рамках управления организацией антикризисный подход может быть использован при выполнении таких функций управления, как прогнозирование (активная стратегия, интегративная стратегия), управленческий учет, внутрифирменный аудит, мониторинг бизнеса, финансов, реинжиниринг и т. д.

1.7.4. Антидевиантный подход как аспект системного

И еще один аспект системного подхода — это *антидевиантный подход*, требующий рассмотрения не только позитивных качеств и свойств систем, но и их негативных параметров, способствующих проявлению отклоняющегося, т. е. девиантного, поведения. Такое поведение может принимать многообразные формы: деструктивное трудовое поведение, манипулятивное поведение, делинквентное (преступное) поведение, эгоистическое предпринимательское поведение и др. В управлении культурой корпорации и ее персоналом не следует упускать из виду факторы, способствующие такому поведению, причем это могут быть как личностные свойства и качества людей, групп, так и ситуации, обстоятельства, провоцирующие или делающие возможными такие формы поведения.

1.7.5. Культурологический подход

В рамках культурологического подхода в качестве *системообразующих* и определяющих поведение факторов рассматриваются *аспекты культуры*, причем ведущая роль обычно отводится духовной стороне деятельности человечества.

Разработкой теорий культурно-исторических типов общества занимались и занимаются многие ученые.²⁵ Из выдающихся исследователей недалекого прошлого назовем: Н. Я. Данилевского (русский публицист и социолог, идеолог панславизма), П. А. Сорокина (русский социолог), О. Шпенглера (Германия), А. Тойнби (Англия). Мнение двух последних мы привели, рассматривая понятие «цивилизация». Все эти и многие другие исследователи считали, что *тип общества определяется содержанием одного или нескольких элементов, аспектов культуры*.

В основе типа общества (по Н. Я. Данилевскому) — четыре элемента: религиозный, культурный, политический и общественно-экономический, при этом только *славянский* тип общества представляет все четыре элемента сразу, является полным типом.

П. А. Сорокин также обращался к духовным аспектам культуры. В качестве культурно-исторических типов он рассматривал *социокультурные суперсистемы*, в основе организации которых лежит мировоззрение, формирующееся на базе определенного способа познания: спиритуалистическая суперсистема (сверхчувственная реальность и истина), сенсуалистическая (источник и мера всех вещей — чувственность, ощущения), идеалистическая (синтез интуиции, разума и чувственности). Суперсистемы существуют идеально, но исторически объективизируются в материальных «средствах». Причины изменений находятся внутри суперсистем, прежде всего — это неполное соответствие элементов друг другу и неполная интеграция суперсистем. Допускается наличие прогресса и тенденции к формированию общечеловеческой цивилизации.

Эта идея совпадает с концепцией информационного общества, когда создаются предпосылки нового уровня взаимодействия человечества в глобальном масштабе. Человечество объединяется в единую социокультурную целостность, однако, по мнению основателя «Римского клуба» А. Печчеи, человек показал свою неспособность в культурном отношении идти в ногу с изменениями, которые он сам внес в этот мир. Требуется адекватное изменение социальных установок личности и общества, переориентация человечества с идеологии роста материального производства и потребления благ на духовное совершенствование, на ограничение потребностей до разумных, приемлемых природой пределов.²⁶ В 70-х гг. по заказу «Римского клуба» были проведены широкомасштабные исследования и построены глобальные модели развития кризисных явлений в отношениях между природой и обществом «Мир-2» и «Мир-3», «Стратегия выживания».

Важнейшие характеристики общества являются категориями культуры, вообще общественно-экономическая формация определяется через элементы культуры. Вот как это выглядит в трудах сторонников подхода социального эволюционизма:²⁷

Традиционное (доиндустриальное, аграрное) общество:

- определяющая сфера экономической деятельности — первичная, т. е. сельское хозяйство;
- основная цель — власть;
- ведущие формы социальной организации — церковь, армия, община;
- характеристика общества — несвободное, консервативное, закрытое, примитивное;
- ведущая роль — у священников и феодалов;
- основная мотивация — личная выгода.

Восприятие человека властью имущими: человек — это одно из средств достижения цели, дешевое и не заслуживающее зачастую какого-либо внимания (смерды, быдло, холопы).

Индустриальное общество:

- основная сфера экономической деятельности — вторичная, т. е. промышленность;
- специфическая форма социальной организации — корпорация;
- основная цель — деньги;
- ведущая роль — у бизнесменов;
- мотивация — на удовлетворение первичных потребностей;
- определяющий фактор общественного развития — уровень развития науки и техники;
- характерные черты: глубокое разделение, специализация и кооперация труда, массовое производство, механизация и автоматизация;
- классовое деление общества.

Адекватная форма представления о человеке на производстве — кадр, «винтик», носитель «фактора производства» под названием «живой труд». Восприятие работников руководителями: работники — это ресурс, сравнительно дешевый и в большинстве случаев легко заменяемый. При этом выделяется и «прикармливается» достаточно широкая группа профессионалов, «белых» и «синих» воротничков, носителей ценных профессионально-квалификационных свойств.

Постиндустриальное (технотронное) общество:

- преобладает третичная сфера экономической деятельности — сфера услуг, наука и образование;
- цель — знания, информация;
- в бизнесе ведущую роль играют ученые, профессиональные специалисты, менеджеры-консультанты;
- мотивация ориентирована на удовлетворение высших потребностей (первичные в основном удовлетворены);
- основа поступательного движения общества — кибернетика, высокие технологии, отраслевое и профессиональное разделение труда;
- движущий фактор — технологические революции;
- организационная система, определяющая научно-технический прогресс, — университеты;
- профессиональное деление общества вместо классового (в идеале).

Сохраняются социальное неравенство, отчуждение личности от управления, частная собственность и основы для социальных конфликтов.

Адекватная форма представления о человеке на производстве — в рамках теории человеческого капитала. Восприятие человека на производстве: человек — это специфический капитал, обладающий теми же свойствами, что и денежный, и способный при правильном распоряжении им приносить немалый доход.

Приведем еще некоторые определения и характеристики современного общества, сформировавшегося в ведущих странах развитого капитализма.

Информационное общество:

- использование огромных объемов информации в связи с ростом масштабов производства, интенсификацией и интеллектуализацией труда, усложнением процессов управления. Решения, важнейшие для судьбы компании и даже общества, принимаются уже не выдающимися одиночками, а многими и очень разными людьми ввиду причастности этих многих к огромным ресурсам и представления им новых возможностей (доступность боевых средств, вплоть до оружия массового поражения, порождает страшные формы терроризма, доступность информации и информационных сетей порождает хакерство и т. д.);
- появление новых отраслей промышленности, связанных с НТП, вычислительной техникой, телекоммуникациями, вооружением, космосом, энергетикой. Ведущий сектор экономики и фак-

тор развития — информационный сектор, представленный наукой, образованием, искусством, управлением, рекламой, СМИ и т. п.;

- меняется профессионально-квалификационная, образовательная структура общества, характер, содержание труда, образ жизни;
- информация становится основным продуктом и ценностью в обществе (хотя так было всегда: «Кто владеет информацией, тот владеет ситуацией»);
- новые возможности труда и отдыха изменяют и социокультурные обстоятельства жизни людей, их ценностные ориентации, условия развития личности, общения;
- возможно проявление «компьютерного тейлоризма», подчинение поведения человека компьютеру с его многочисленными и весьма привлекательными возможностями увлекательного времяпрепровождения или с принуждением к определенному образу и ритму жизни, связанному с поступлением информации и необходимостью ее срочной обработки.

Адекватная форма представления о человеке на производстве — теория развития человеческих ресурсов. Человек, получивший возможности радикально влиять на судьбу организации, группы, иногда даже человечества, должен свою усиленную с помощью НТП мощь направлять на благо организации, а не во вред ей. Поэтому нужно создавать в организациях такие привлекательные условия, такие возможности для удовлетворения его потребностей, чтобы он испытывал благодарность, был предан своей фирме и вкладывал бы в свою работу весь потенциал без дополнительного принуждения. Особенно ценной составляющей потенциала признается потенциал к развитию, творческий потенциал, групповой потенциал.

Общество потребления:

- ориентация производства, включая крупносерийное, на потребности индивида, что возможно в условиях эффективной организации производства и задействования потенциала персонала;
- адекватная форма представления о человеке на производстве: персонал — главное достояние («тойотизм»), наиболее ценный и в то же время самостоятельный, самоуправляемый фактор, ему следует предоставлять больше свободы, полномочий, возможностей для развития, при выборе вида управленческого воздействия следует опираться на достижения психологии и всех направлений в менеджменте.

На наш взгляд, культурологический подход не противоречит системному, а позволяет сделать упор, акцентировать внимание в первую очередь на высшее, что есть в человеке и обществе, — душу, духовность. В диспозиции целей существования человека и человечества именно духовность занимает первое и важнейшее место. Практически все религии мира направлены на духовное совершенствование людей. Потеря духовности — это деградация.

Газета «Труд» 24.03.2000 г. поместила заметку П. Волпянского «Жить стало веселее». В ней, в частности, приводится мнение шведского профессора Д. Вассерман, что изменения духовной атмосферы в шведском обществе, в котором «вещизм» (бесконечное приобретательство, утилитарно-потребительская ориентация) потеснен новыми, «зелеными», ценностями: влечением к здоровому образу жизни, общению с природой, стремлением активно участвовать в ее защите, помогают человеку избегать стрессовых ситуаций, неизбежных в изнуряющей гонке за успехом и благами. Данное изменение привело, в частности, к уменьшению числа самоубийств в Швеции, которое здесь в 3 раза выше, чем число погибших в дорожно-транспортных происшествиях.

1.7.6. Исходные принципы психологического подхода в управлении

В *социально-психологическом подходе* предметом анализа являются такие аспекты и явления в организациях, как состав коллектива организации (композиция), структура (в разрезе групп), процессы (коммуникации, управление, образование групп, формирование, развитие, нарастание сплоченности, давление и лидерство в группах, организация совместной деятельности, принятие решений и т. п.), групповые нормы, культура, потенциал и т. п.

Правомерно выделить как относительно самостоятельный и чисто *психологический* подход, который применяется в основном для изучения поведения личностей в хозяйственной организации и факторов, причин того или иного поведения. Цель исследования, как уже говорилось, — понять причины, факторы (движущие силы), особенности и закономерности проявления тех или иных поведенческих форм, поступков и научиться их прогнозировать в различных ситуациях деятельности и развития организации, ее взаимодействия с субъектами внутренней и внешней среды.

Предметом исследования при психологическом подходе являются такие факторы поведения, как цели, ценностные ориентации, мотивы, интересы, желания, воля и другие психологические черты людей, особенно

руководителей, нормы, культура, потенциал людей и т. п. Исследуются также типы и факторы трудового поведения, отношения к труду.

Основные принципы психологического подхода:

1. Управленческое воздействие — по сути, взаимодействие субъектов (вы ему — указание, он вам — возражения, частый результат такого «управления»: вы делаете все сами).
2. Любой живой объект управления — субъект, т. е. активная система.
3. Нет предела познанию и самопознанию.
4. Адекватный подход к живым системам: синтез системного, ситуативного, антикризисного подхода (на основе теории жизненных циклов, где кризис — одно из неизбежных состояний любой системы), психологического подхода (главное — душа).
5. Чем глубже познание системы, тем точнее, но и сложнее прогнозирование ее поведения.
6. Любой результат взаимодействия, даже отрицательный — приращение опыта.
7. Любой образ, представление — модель, т. е. упрощение.
8. Чем больше знаешь моделей, подходов, методик, тем труднее, но интереснее подбирать модель и метод воздействия, наиболее подходящие к ситуации и человеческому поведению.
9. Наиболее адекватные модели человеческого поведения — те, в основе которых лежит психология, поскольку поведение — это продукт психической деятельности.
10. Ищи приоритеты, тогда сможешь точнее подобрать модель поведения (связь причин и следствий, факторов и результатов).
11. Твои приоритеты — не его приоритеты.
12. Хочешь быть более уверен в результате — подстрахуйся, «подстели соломку», постарайся задействовать несколько каналов влияния.
13. Факторы влияния действуют по отношению к живой, постоянно меняющейся системе, поэтому они тоже постоянно меняются.
14. Факторы влияния взаимодействуют и взаимовлияют.

1.7.7. Сравнение этапов реализации научного, целевого и психологического подходов в управлении

Еще раз обратим внимание: современное управление должно органично сочетать эти подходы, поскольку только в этом случае обеспечива-

ется достаточная объективность, полнота и глубина понимания происходящего в живой системе.

Научный подход	Целевое управление (управление по целям) ²⁸	Психологический подход
<p>Анализ (системный, комплексный)</p> <p>Постановка проблемы</p> <p>Выдвижение гипотез</p> <p>Проверка гипотез (эмпирически)</p> <p>Анализ и трактовка результатов</p> <p>Выводы</p>	<p>Основные элементы:</p> <p>Постановка цели на основе анализа</p> <p>Планирование мероприятий</p> <p>Реализация, контроль и самоконтроль</p> <p>Периодический пересмотр</p> <p>Основные шаги:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Формулировка долгосрочных целей и стратегических планов 2. Формулировка конкретных задач всей организации 3. Определение задач каждого подразделения 4. Определение задач каждого работника 5. Разработка планов мероприятий 6. Внедрение и осуществление корректировки действий 7. Оценка степени достижения целей 8. Оценка общей результативности, подкрепление поведения и усиление мотивации путем обучения (развития), вознаграждения, планирования карьеры 9. Переход к повторному циклу 	<p>Восприятие ситуации и субъектов, в том числе самого себя в ситуации</p> <p>Осознание всей массы факторов, определяющих ситуацию и отношение к ней субъектов</p> <p>Выбор решения (поступка, поведения, стиля деятельности, сравнение и оценка вариантов, расстановка приоритетов с учетом нравственных аспектов)</p> <p>Рефлексия (действия, поступки, поведение, деятельность)</p> <p>Анализ эффективности достигнутого</p> <p>Приращение опыта, степени познания себя и других, степени понимания ситуации, адекватности использованных моделей, образов, представлений</p> <p>Если возможно, осуществление второго цикла, «переигровка»</p>

Глава 2

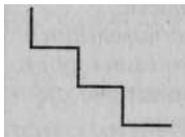
Корпорация в восприятии объектов ее интересов

2.1. Понятие, свойства, проблемы и барьеры восприятия

Восприятие — это отражение предметов и явлений в совокупности их свойств и частей при непосредственном воздействии их на органы чувств²⁹. Это активный процесс, в котором реализовано множество перцептивных действий для формирования адекватного образа предмета. Перцептивные действия — основные структурные единицы процесса восприятия у человека. Они связаны с сознательным выделением той или иной стороны чувственно заданной ситуации, а также различного рода преобразованиями сенсорной информации, приводящими к созданию адекватного задачам деятельности и предметному миру *образа*³⁰

Восприятие многомодально, т. е. связано с несколькими аналитическими системами: мы часто воспринимаем и форму, и цвет, и запах предмета, и каков он на ощупь, и, возможно, на вкус. Восприятие обладает свойствами:

- системности, когда воспринимаются не только элементы, но и вся структура в целом (например, ноты и мелодия);
- предметности, когда мы связываем свойства предмета, доступные ощущениям, со всеми иными свойствами, известными нам;
- избирательности, когда мы воспринимаем один и тот же предмет по-разному. Если нарисовать на чистом листе бумаги такую фигуру (лестница Шредера),



- то кто-то увидит в ней лесенку, а кто-то — карниз здания;
- апперцепции (осознанности), когда наше восприятие зависит от нашего опыта, интересов, отношения к жизни, установки, настро-

ения, знаний и т. п., а также и от работы подсознания (на этом свойстве восприятия основаны, в частности, проективные тесты);

- осмысленности и обобщенности, когда мы в состоянии на основе фрагментов увидеть целое;
- константности, т. е. относительного постоянства воспринимаемой величины, формы и цвета предмета при изменении расстояния до него, ракурса, освещенности.

Восприятие — саморегулирующееся действие, в котором принимает участие сознание человека.

Многообразны ошибки восприятия, искажения восприятия. Поскольку в процессе восприятия участвует наше сознание, мы часто видим не то, что есть на самом деле, а то, что нам хотелось бы увидеть.

Виды восприятия в зависимости от объекта отражения: восприятие величины, формы, объемности, удаленности, а также восприятие времени, движения, восприятие человека человеком.

В последнем случае (при восприятии человека человеком) очень сложно что-либо определить, систематизировать, поскольку здесь в наибольшей степени проявляется субъективность, уникальность и вообще личность воспринимающего как психологическое, так и социальное явление. Этот вид восприятия имеет место в таком виде деятельности, как общение. Для анализа и прогнозирования предстоящего делового общения специалисты в области социальной психологии, такие как Г. М. Андреева³¹, Ю. С. Крижанская, В. И. Третьяков³², рекомендуют выделять и рассматривать три взаимосвязанных аспекта, три элемента, три стороны процесса общения: перцептивную, коммуникативную и интерактивную.

Перцептивная сторона общения связана с восприятием партнера (перцепция — восприятие), впечатлением от него, и позволяет рассмотреть факторы, влияющие на это восприятие, на установку, на отношение к партнеру. В рамках перцептивного аспекта общения можно проанализировать факторы, влияющие на формирование первого впечатления, факторы, влияющие на впечатление при длительном общении, можно проанализировать также влияние на восприятие контекста, обстоятельств и ситуации общения и способа самоподачи партнера.

Первое впечатление направлено на выявление таких принципиальных качеств партнера, как «свой—чужой», «полезный—бесполезный», «хороший—плохой» и других, определяющих возможность развития процесса общения. От восприятия этих качеств зависит наше поведение и ожидание поведения партнера. Эти качества и последующее от-

ношение к партнеру определяются фактором превосходства (может проявляться в одежде, манере поведения и т. п.), фактором привлекательности (может проявляться в «подстраивании» к нашим вкусам, к элементам фирменного стиля), фактором отношения к нам (может проявляться в мимике, жестах, форме обращения к нам и т. п.). Такие факторы зачастую искажают впечатление: восприняв воздействие одного из них и определив на этой достаточно зыбкой основе отношение к партнеру по общению, мы склонны воспринимать другие проявления его личности уже через призму наших поспешных выводов. Часто наше восприятие основано на **стереотипах, предубеждениях, установках**, которые отражают групповое или общественное мнение относительно системы качеств представителей других групп.

Стереотипизация — это **классификация** людей по принадлежности к группе, социально-экономическому классу, физическим характеристикам, на этой основе **формирование упрощенного представления** о них и на такой недостаточной базе **прогнозирование поведения**. Стереотип — обобщение, которого придерживаются члены одной группы в отношении представителей другой. Стереотипы помогают ориентироваться на первых этапах общения, но зачастую препятствуют формированию более объективного представления о человеке.

Предубеждение — это **обобщение** (стереотип) и суждение о других людях **без знания** их и их мотивов; предубеждение обычно направляет деятельность человека на поиск подтверждения своего мнения, его подкрепления. Чаще всего, руководствуясь предубеждениями, мы ищем группу — мишень для своей агрессии, для самовозвышения.

Установки — ориентиры, которые позволяют так или иначе воспринимать человека, событие, сообщение. Установки имеют три измерения: когнитивное (осмысление), аффективное (позитивное или негативное отношение) и поведенческое (реакция в соответствии с убеждением и переживанием).

Например, из *суждения* «Преподаватель слишком строгий» следует *отношение* «Не люблю принуждения», на основании которого формируется *установка* на прогул: «Не пойду на занятия».

Принадлежность человека к той или иной устойчивой группе требует от него принятия групповых норм, правил, традиций, стереотипов, убеждений. Однако человек — не муравей, он вполне уникален, и суть его личности не ограничивается групповыми характеристиками. Чтобы избежать или снизить возможность ошибки социальной перцепции, следует прояснить восприятие, отказаться от стереотипов. Полезно, к примеру, мысленно представить этого человека в другой ситуации,

в другом окружении, т. е. включить воображение и проявить здоровый скепсис по отношению к предъявляемым факторам, к первому впечатлению, к тому, что мы знаем о группе, членом которой является этот человек.

В процессе длительного общения мы получаем возможность воспринимать человека на основе более значительной и всесторонней информации о нем, по совокупности внешних проявлений поведения и невербальных (неречевых) средств общения. Для более глубокого и точного восприятия эффективен механизм **эмпатии** — восприятия, основанного на умении и стремлении поставить себя на место другого человека, взглянуть на мир, на ситуацию его глазами, почувствовать его состояние, позицию и учесть это в своем поведении. Эмпатия — **скорее позиция** заинтересованности, открытости, доверия, **чем техника** общения, хотя сенситивность (чувствительность) поддается тренировке. Одним из простых приемов эмпатического восприятия является попытка настроиться на партнера: принять его позу, использовать его темп речи, осмыслить его состояние. К сожалению, свойство эмпатии у человека слабеет с возрастом.

Восприятие зависит и от тех мотивов, целей, намерений, которые мы склонны приписывать другим. **Приписывание причин, или каузальная атрибуция**, может быть ошибочным и приводить к неверному восприятию партнера в силу ряда причин, которые следует осознавать: как правило, мы оцениваем поступки других через призму собственной личности либо прибегая к мнению какого-либо авторитета, референта, которым чаще всего являемся опять-таки мы сами. Такая эгоцентрическая позиция чрезвычайно распространена («Я бы на его месте...»). Избежать ошибок в восприятии партнера помогает системный анализ причинно-следственных связей, приведших к поступку, длительное общение, совместная деятельность, понимание уникальности каждого человека и субъективности в восприятии ситуаций, реальная самооценка («А кто я такой, чтобы судить других?»).

На восприятие партнера существенно влияет **фактор самоподачи**, который не всегда осознается, но практически присутствует в любом общении и заключается в реализуемом желании направить восприятие партнера по определенному пути. Виды самоподачи могут быть самыми разнообразными. Можно демонстрировать собственное превосходство, можно — привлекательность и т. д. По сути, это элемент манипуляции, который нужно уметь распознавать и отделять от истинных целей и намерений партнера, не позволяя ввести себя в заблуждение. Но есть и самоподача как **фактор профессионализма**. Например, от врача, юриста,

руководителя, педагога мы ждем уверенности в себе, убежденности в правильности решения и высказываемого им мнения.

В отечественной литературе по социальной психологии *проблема передачи информации* деловому партнеру рассматривается как один из аспектов целостного процесса общения.

Коммуникативная сторона общения связана с обменом информацией, мнениями, переживаниями, желаниями, состоянием и т. п. Мы хотим передать «это» партнеру и получить ожидаемую ответную реакцию в форме понимания, одобрения, изменения его мнения, настроения, поведения. Успех такой передачи зависит от ряда факторов, связанных с особенностями и уникальностью наших личностных свойств, психических процессов.

Знания в области психологии и умение применять их в практике делового общения — очевидный фактор успеха в деловой сфере. В частности, следует отметить некоторые рекомендации, связанные с техникой и методами повышения эффективности коммуникаций. Эти методы связаны с явлениями **суггестии (внушения)** и **контрсуггестии (защиты от внушения)**, наличием достаточно известных **барьеров** на пути понимания партнерами друг друга и способов преодоления этих барьеров. С этими же явлениями мы встретимся и при рассмотрении проблем подготовки и проведения деловых бесед.

Итак, **о барьерах непонимания**. Эти барьеры срабатывают как бы автоматически, независимо от нашей воли. Внешние барьеры — это некие фильтры недоверия к говорящему, например чувство опасности, тревоги, отсекающие или затрудняющие прием информации. Вообще, *доверие* к говорящему — определяющий фактор суггестии. Препятствием коммуникации могут служить и *внутренние* барьеры, к примеру *нравственный*, не позволяющий касаться предлагаемой темы, или барьер, связанный с нашим эмоциональным и физическим состоянием.

Барьером непонимания может служить *недостаток авторитета* суггестора или того, на кого он ссылается, в глазах воспринимающего. Человек доверяет, как правило, тому, кто для него является авторитетом, репрезентантом, и не доверяет тем, у кого в его глазах нет авторитета. Основа авторитета — статус, принадлежность к авторитетной социальной группе, привлекательность, хорошее отношение к нам (социально-перцептивный авторитет). К просто социальным авторитетам относятся Бог, монарх, харизматическая личность национального масштаба.

Несколько барьеров непонимания связаны с формой и методами подачи информации и поэтому рассматриваются также и в курсе риторики. Речь идет о:

- фонетическом **барьере** (непонимание языка, неприятие темпа речи, неадекватность речи и жестов друг другу, т. е. несовпадение вербальной и невербальной составляющих процесса коммуникации);
- **семантическом барьере** (непонимание смысла, когда один из общающихся использует непонятный жаргон, придает словам свой смысл):

Говорят, был такой случай: в суде разбиралось дело о причинении тяжких телесных повреждений. История дела такова. На стройку пришел работать выпускник средней школы, мальчик из интеллигентной семьи, не имевший представления о специфике отечественного строительства. Его поставили в подручные к опытному рабочему. Требовалось выпрямить стойку у балконного ограждения. Рабочий дал подручному кувалду, сам поддел ломом стойку и приказал: «Бей по ребру!». О других ребрах, кроме ребер человека и, может быть, животного, молодой подручный не имел представления. Не поняв смысла, он буквально, в своем понимании, воспринял приказ, и «неумышленно нанес тяжкие телесные повреждения рабочему» — кувалдой по ребрам;

- **стилистическом барьере** (несоответствие содержания и стиля, формы изложения: высоким стилем — об обыденном и наоборот, низким стилем о возвышенном). Можно выделить и другие стили: например, есть еще научный стиль изложения и обыденный:

На собрании практиков — строительных и дорожных прорабов — проводится презентация научной разработки — нового отбойного молотка. После глубоко научного доклада слушатель задал вопрос: «Молоток не сильно трясет?». Ученый-разработчик не понял вопроса. Более опытный представитель науки перевел вопрос на понятный научный язык: «В какой степени одна из важнейших характеристик установки — вибрационная константа — соответствует условиям применения, исключая негативное воздействие виброфактора на исполнителя?» Ученый докладчик понял и ответил: «В результате проведенных экспериментов удалось выяснить, что частотная амплитуда среднеквадратичной погрешности отклонения рабочей поверхности от мнимой геометрической оси совпадает с математическим ожиданием результата, поэтому есть основания предполагать, что данное соответствие действительно имеет место». Теперь не понял практик «от стройки». Переводчик пояснил: «Работать молотком можно»,³³

- **логическом барьере** («это — не наша логика, а такие аргументы для нас неубедительны», «это — женская логика», «это — детская

логика». Явная или неявная мысль авторитарного начальника: «Существуют две логики: моя и неправильная»).

Существует еще и **барьер избегания**, когда партнер уклоняется от контакта, от информации: так реагирует, например, заядлый курильщик на информацию о вреде курения.

Многие, наверное, замечали наличие барьера восприятия, возникающего при внезапном, без подготовки, сообщении. В такого рода ситуациях некоторые ведут себя импульсивно, реагируя на форму сообщения, а не на его суть. Первоначальная реакция обычно отличается от разумной, обдуманной. **Барьер внезапности** связан с тем, что человек реагирует на тот диссонанс, который неожиданное сообщение вносит в его планы, настроенность. Необходимость менять планы часто вызывает состояние фрустрации, досады.

Успех общения зависит от заинтересованности сторон и умения предвидеть и преодолевать барьеры непонимания, от умения управлять вниманием, привлекая и поддерживая его. Если в аргументации нужно сослаться на чье-то мнение, это должно быть мнение авторитета для слушателя. Следует, готовя выступление, учитывать культурный уровень, словарный запас, профессию и возраст слушателя, прогнозировать логику его размышлений, пользоваться достижениями науки риторики.

Главное — это желание понять партнера, «слушать, чтобы услышать».

Небольшое дополнение к сказанному: различают *направленное критическое слушание* и *эмпатическое слушание*, причем первое связано с целью найти зацепку для контрсуггестии, а второе способно обеспечить будущее сотрудничество. От вашего понимания цели общения, настроения зависит и результат общения.

Для примера сформулируем принципы и методы убеждения работников корпорации *Crysler*, которые использовал ее руководитель Ли Якокка, чтобы сделать работников своими сторонниками и добиться согласия на «затягивание поясов»:

- равная ответственность (необходимая экономия средств достигалась за счет уменьшения оплаты труда всех категорий работников, включая главу фирмы);
- личный пример;
- принцип сохранения квалифицированного персонала как основы будущего развития компании (лучше убедить работников пойти на временное сокращение доходов, чем прибегнуть к массовым увольнениям);

- открытая экономика, причастность, доведение до каждого работника истинных данных о состоянии организации;
- повышение доверия к руководству за счет предоставления работникам информации «из первых рук» о принимаемых мерах и ходе реорганизации компании. Для этого в состав совета директоров был кооптирован руководитель профсоюзной организации.

Работники корпорации увидели, что их ценят, с ними считаются, что их пытаются понять, «влезть в их шкуру», что с ними поступают честно, открыто, и такое поведение способствовало лучшему взаимопониманию администрации и рабочих. Рабочие сумели отказаться от предубеждений против действий администрации, поняли суть сложившейся ситуации, необходимость принимаемых администрацией мер. В конечном счете коллектив корпорации согласился с оценкой положения, необходимостью преобразований и их проведением.

Результаты исследования проблем восприятия человека человеком вполне применимы к ситуации восприятия человека организацией и организации человеком. Зачастую мы воспринимаем организацию через призму поведения ее сотрудников, справедливо полагая, что в определенной мере каждый сотрудник организации персонифицирует ее, является носителем и иллюстрацией ее культуры.

2.2. Влияние на восприятие пространства общения и жестов

В процессе общения важную роль играют представления о том, *как партнер реагирует на нас, на среду, которая окружает нас, и сообщаемую нами информацию.*

Мы должны заранее спрогнозировать (на основе наших знаний о деловом партнере), как он воспримет наш офис, интерьер, внешний вид сотрудников, выражения их лиц, манеры и массу других деталей, которые его свежий взгляд может заметить, ухо услышать, нос учуять.

Если повсе муофисуразносятся запахи пищи, а сотрудники недумают о свежемдыхании, то это «затрудняет понимание». Невозникнут ли у нашего делового партнера, потенциального клиента «барьеры непонимания»?

Попутно напомним о том, что аспектов имиджа, влияющих на восприятие компании, очень много. Например, это те аспекты, о которых Думают и которые пытаются выявить руководители банка при помощи опросного листа, приводимого в разделе 2.4.

От реакции на многочисленные факторы, которые мы предъявляем деловому партнеру, зачастую зависит весь дальнейший ход общения и его последствия. Действительно, одобрение позволяет нам перейти к стадии принятия решения, неодобрение заставляет искать новую, более сильную аргументацию, средства усиления воздействия либо прекращать общение.

Человечество давно убедилось в том, что истинное отношение к происходящему, *свое состояние люди точнее выражают неречевыми, а так называемыми невербальными (неречевыми) средствами*. Если под-разумевать под коммуникацией передачу настроения, внутреннего состояния, отношения к партнеру и к обсуждаемой проблеме, тогда справедливы выводы А. Миробяна (по другой транскрипции - А. Мехребьяна), что в 55% коммуникаций используются невербальные средства, в 38% — звуки и интонации и только в 7% — слова.³⁴

Как раз невербальные средства общения предоставляют более точную информацию о душевном состоянии вашего «визави», чем его слова, и нужно только научиться понимать этот своеобразный язык. Кстати, в части понимания невербальных средств общения женщины обычно превосходят мужчин.³⁵

Рассмотрим представления о *пантомимике* (языке жестов, поз, положений частей тела относительно друг друга).

Определим факторы, которые влияют на пантомимику и ее отдельные элементы:

1. Национальная принадлежность. Один и тот же жест может означать разное у разных народов.
2. Состояние здоровья. У человека в болезненном состоянии жесты обычно более вялы, но есть заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью.
3. Профессия человека. Рукопожатие музыканта может показаться слабым, но это не всегда признак слабости характера: возможно, он просто бережет пальцы.
4. Уровень культуры, который влияет на состав жестов, на представления об этикете, прививаемом воспитанием.
5. Статус человека: чем он выше, тем больше человек старается быть скупым на жесты, больше оперировать словами.
6. Принадлежность к группе: групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы. То же относится и к принадлежности к той или иной фирме.

7. Актерские способности человека: многие умеют играть не только словами, но и контролировать свои жесты.
8. Возраст: некоторые жесты изменяются с возрастом, в разном возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами. Кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус.
9. Сочетание компонентов пантомимики: обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики и мимики, и эти элементы должны быть в согласии, говорить об одном, в противном случае нарушается впечатление искренности. То же относится к согласованию слов и жестов, причем, напомним, жесты более точно выражают душевное состояние человека, чем слова.
10. Возможность предъявить и воспринять невербальные средства общения: физическая преграда между партнерами затрудняет полноценное восприятие, поэтому солгать легче всего по телефону, не видя партнера и не опасаясь, что мимика и пантомимика вас выдадут.

При всей сложности понимания и правильной трактовки невербальных средств общения, заниматься невербальными средствами общения необходимо, чтобы уметь распознавать обман, ловушки, неискренность партнера, а с другой стороны, уметь правильным выбором средств создавать нужное настроение, обстановку доброжелательности, сотрудничества. В этом помогают тренировки: например, А. Пиз рекомендует смотреть отечественное кино с выключенным звуком, пытаясь понять смысл происходящего и взаимоотношения персонажей по их мимике и жестам (см. табл. на с. 60-61).

Научная дисциплина *проксемика* (*проксемика*), так же как и *невербалистика* (термин введен А. Пизом), исследует взаиморасположение и позы собеседников. Установлено, что человек чувствует себя удобно и считает, что производит благоприятное впечатление, если находится от партнера по общению на таком расстоянии, которое по меркам данного общества принимается за соответствующее данному виду общения, данному типу взаимоотношений.

1. Интимное расстояние (как бы собственность человека), куда допускаются наиболее близкие люди, а вторжение постороннего воспринимается как нечто неприятное, — до 45 см. Вероятно, эта дистанция как-то связана с биополем человека.
2. Персональная дистанция — для общения со знакомыми людьми; на этой дистанции происходит большинство разговоров, собеседники прекрасно видят и слышат друг друга — 45-120 см.

Сочетание эмоций и невербальных

Эмоция, состояние, отношение	Компоненты		
	ладони	рукопожатие	руки
Открытость	открыты	«перчатка»	
Закрытость			скрещены на груди
Ложь			дотрагивание до носа
Стремление к прекращению контакта			на коленях
Подчинение	вверх	«котлета», «мертвая рыба»	
Превосходство	вниз	предлагает пальцы	руки за голову или большой палец указывает за спину
Сомнение			большой палец поддерживает подбородок, указательный вверх
Негативное отношение			крепко сжаты, скрещены или под мышками
Невербальный вызов		«кости трещат»	большие пальцы торчат из карманов
Принятие решения			поглаживают подбородок
Скука			поддерживают голову, пальцы барабанят по столу
Интерес			ладонь у шеи, указательный палец вверх

средств общения (по А. Пизу)

мимики, жесты				
ноги	зрачки	корпус	взгляд	губы
		повернут к партнеру	прямой в лицо	
лодыжки скрещены				
	сокращены		вниз, в сторону	опущены
одна впереди другой		отвернут от собеседника		
		верхом на стуле	долгий, пристальный, голова откинута	
		«стойка ковбоя»		изогнуты
	сокращены		искоса, взгляд «змеи»	
нога на ногу и форме цифры 4			прямой в лицо, непрерывно	
		откинувшись в кресле		
				сдерживаемая зевота
нога на ногу так, что носок направлен на партнера		к собеседнику		

3. Социальная дистанция — для формальных встреч в кабинетах, в общественных местах, для улаживания безличных дел — 120—400 см. На расстоянии свыше 2,5 метра каждый может заниматься своим делом, не мешая другим.
4. Публичная дистанция — обычно для общения с группой людей, детали лица не видны, голос громкий, слова тщательно подбираются и выговариваются — 400–750 см.

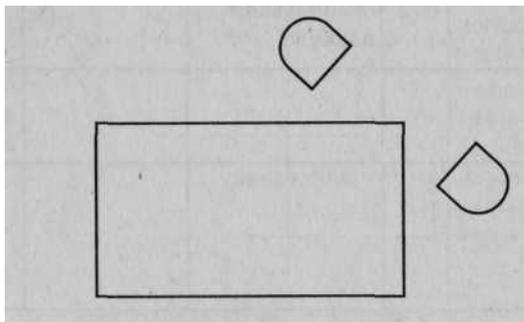
На размеры дистанций влияет ряд факторов, таких как место жительства (город, деревня, плотность населения), принадлежность к той или иной национальности, пол, культура, деликатность человека, индивидуальные особенности — темперамент, характер, чувство собственного достоинства, застенчивость, конфликтность, подозрительность и т. п.

Приведенная выше типология дистанций общения практически совпадает в работах А. Пиза и отечественных психологов,³⁶ что позволяет считать эти дистанции присущими и американцам, и россиянам. Но, например, у представителей других народностей дистанции также могут быть другими, и незнание этого может существенно затруднить взаимопонимание с представителем такого народа.

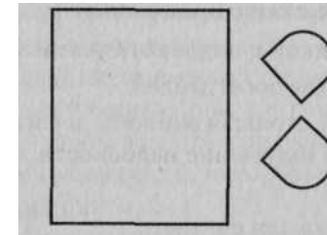
Дистанции при общении и особенности сотрудников необходимо принимать во внимание при организации их рабочих мест и рабочих зон.

При общении *за столом* стол воспринимается как барьер, который можно использовать или устранить в зависимости от позиций сторон и их взаимоотношений. Правильное размещение за столом участников переговоров является предметом рассмотрения делового этикета и способствует установлению атмосферы сотрудничества.

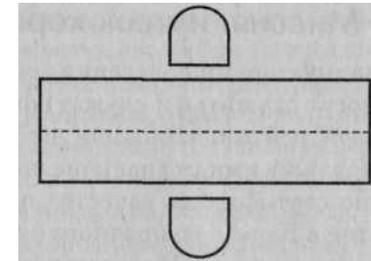
Если собеседников за столом двое, то они могут занимать *угловую позицию*, что говорит о расположенности, открытости. В то же время угол стола может быть использован при необходимости как барьер.



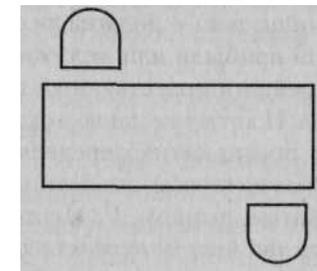
Позиция полного сотрудничества — когда партнеры располагаются по одну сторону стола и сидят по отношению друг к другу примерно под углом в 90°.



Соревновательно-оборонительная позиция — когда собеседники располагаются по разные стороны стола напротив друг друга. Стол в этом случае скрывает значительную часть компонентов невербальных средств общения, мысленно делится как бы пополам, и собеседники воспринимают ближнюю половину как свою территорию. Обсуждаемый документ обычно кладется точно на мысленную «пограничную линию», перемещение его на свою территорию для рассмотрения — знак стремления к сотрудничеству, возврат на территорию лица, принесшего документ, — знак отвержения документа и нежелания продолжать беседу.



Независимая позиция — когда люди располагаются за противоположными углами стола. Такое расположение говорит о нежелании общаться. В принципе, в такой позиции каждый может заниматься своим делом.



Круглые столы предусматривают равноправие участников переговоров, свободную и открытую дискуссию, несколько неформальную атмосферу.

Что помогает повысить статус пригласившего:

1. Стул с высокой спинкой и подлокотниками.
2. Низкие диванчики для посетителей.
3. Дорогая пепельница, стоящая вне зоны досягаемости посетителя, что вызывает у него ощущение неловкости, когда он пользуется пепельницей.
4. Импортная подставка для сигарет.
5. Несколько оставленных на столе красных папок с надписями «Совершенно секретно».
6. Развешанные по стенам фотографии, грамоты и награды, когда-то полученные владельцем кабинета.
7. Легкий портфель-дипломат. Тяжелые толстые портфели носят только бездельники.

2.3. Обобщенные индикаторы корпоративной культуры. Миссия, имидж корпорации

Интегрированными индикаторами поведения организации по отношению к субъектам могут служить (и служат) формулировка миссии компании и ее целей, рейтинг компании, публикуемый в СМИ по результатам исследований, имидж (наличие или отсутствие «добраго имени»), наличие сертификата качества по международным стандартам ISO, участие в Бюро безупречного бизнеса, проявления социальной ответственности и т. п. Некоторые из этих параметров мы рассмотрим в данном разделе, некоторые будем рассматривать применительно к восприятию тех субъектов, на которых они влияют в наибольшей степени.

Определение целей организации — должна ли она действовать ради получения максимальной прибыли или «служить потребителям» — представляет собой важнейший нравственный вопрос, который должен решать руководитель. И хотя уже давно доказано, что внимание к потребителю, клиентуре предприятия определяет его устойчивость, обеспечивает долгосрочные интересы, эта истина с трудом усваивается даже в странах с развитым рынком. Р. Мертон подчеркивает, что этот нравственный выбор «*во многом определяется системой ценнос-*

тей, в рамках которых действует корпорация. А эти ценности, в свою очередь, основаны не столько на экономических функциях корпорации, сколько на культуре, традициях, собственном опыте и личной склонности их руководителей, обнаруживающихся в текущей экономической, политической и социальной ситуации?»³⁷

Главе процветающей американской фирмы *IBM* Томасу Уотсон-младшему принадлежат такие слова: «Я глубоко убежден в том, что каждое предприятие, чтобы выжить и преуспевать, нуждается в здоровом наборе основных убеждений, которыми оно руководствуется во всех решениях и мероприятиях».³⁸

Формулировку таких основных ценностей, убеждений, которыми призывает руководствоваться своих сотрудников корпорация «Эппл Компьютер», можно найти в разделе «Приложение».

Благосклонное отношение общества к корпорации (я *общество* — это вся совокупность реальных и потенциальных клиентов, деловых партнеров, акционеров корпорации) имеет достаточно привлекательную *экономическую подоплеку*: деятельность передовых с точки зрения общества фирм освещается в средствах массовой информации, позитивное мнение распространяется из уст в уста, а это способствует росту продаж, конкурентоспособности фирмы, позволяет рассчитывать на кредиты, да и такая «непрямая» реклама дорого стоит.

Наличие общественно-значимых ценностей во внутрифирменной деятельности позволяет иногда повысить эффективность труда, причем без особых затрат. Например, руководители фирмы *McDonald's* изначально направили внимание не только на цены, качество и долю рынка, но и считали, что их корпорация действительно оказывают услугу американцам, имеющим ограниченные средства, давая им возможность дешево, но полноценно удовлетворять голод. Эта «социальная» миссия придала больший вес оперативным целям. Повара и официанты отнеслись к этим «высоким» целям как к полезному приему, помогающему выдержать строгую систему тотального контроля за качеством при сравнительно невысокой оплате труда. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте помощи обществу.³⁹

В качестве примера приведем еще формулировку *миссии* американской компании (банка) *Sun Bank's*:⁴⁰

«Миссия компании *Sun Bank's* заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые

соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

В этой формулировке очевидна ориентация банка на обеспечение *интересов трех групп: клиентов, акционеров, сотрудников*. Такая миссия является не простым лозунгом типа «Все более полное удовлетворение растущих потребностей советского народа», а той основой, которая определяет цели организации. При этом цели, как правило, конкретные, прагматические, выражаемые в виде измеряемых показателей. К примеру, «Увеличить доход на инвестированный капитал до 15% за вычетом налогов в течение пяти лет» — это в адрес акционеров, «Ввести в действие предоставление такой-то новой услуги», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до столько-то процентов годовых» — это в адрес клиентов, «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 1998 г. при издержках, не превышающих \$200 на одного обучающегося», «Повысить размер часовой тарифной ставки на столько-то центов» — это в адрес сотрудников, «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» — это в адрес общества.

В деловой сфере широко используется понятие *имиджа*. Само это слово означает «образ, отражение, подобие, изображение». Одно из определений *имиджа*: это ореол, создаваемый мнением социальной группы, демографического слоя, собственными усилиями человека. Ближе всего это понятие к понятиям «репутация» и «доброе имя». У человека и у фирмы может быть и положительный, позитивный, одобряемый образ, и негативный имидж. Имидж связан с восприятием: либо мы воспринимаем носителя имиджа как своего, заслуживающего доверия, поведение которого нами одобряется, либо — нет.

Имидж фирмы — это фактор доверия клиентов к фирме и ее товару, фактор роста числа продаж, кредитов, а значит, фактор процветания или упадка для фирмы, ее собственников и ее работников. При этом имидж — явление динамическое и, как и впечатление о человеке, может меняться под воздействием обстоятельств, новой информации, в результате длительного общения.

Имидж фирмы зависит не только от характеристик выпускаемой ею продукции, но и от наличия у нее социальной ответственности, осуществления тех форм деятельности, которые общество расценивает как позитивные, соответствующие насущным общественным интересам и заботам.

Имидж создается длительными и целенаправленными усилиями в сфере *паблик рилейшнз* — связей с общественностью (систематически планируемая деятельность, направленная на формирование нужного общественного мнения), в сфере рекламы, в области отношений с клиентами, в области этики поведения, формирования и поддержания репутации.

Имидж — хрупкое явление: достаточно клиенту один раз купить некачественный товар или натолкнуться на неэтичное поведение сотрудника фирмы, как репутация фирмы в глазах клиента резко падает, и он сам, а иногда и его друзья потеряны для фирмы как клиенты (напомним: «Единожды солгавши — кто тебе поверит?»). Поэтому **имидж фирмы зависит от каждого ее работника**. Если работники фирмы расценивают отношение к ним как плохое, то это недовольство так или иначе сказывается на их поведении в отношении к клиентам, к деловым партнерам, что подрывает усилия фирмы по созданию позитивного имиджа. Это понимают многие современные руководители, но в нашей стране культурологические факторы развития бизнеса пока не востребованы.

2.4. Корпоративная культура глазами клиента.

Как это выявить. Что такое БББ

По мнению экспертов, примерно в 98% случаев в США наблюдается большое различие между тем, как понимает свой образ сама фирма, и тем, как его представляют себе клиенты⁴¹. Для выявления истинного представления о себе, формирования позитивного имиджа и его поддержания фирмы тратят большие средства и считают, что тратят не зря. Для этого же разрабатываются и проводятся в жизнь кодексы безупречного бизнеса, кодексы этических корпораций, различные мероприятия, показывающие, что фирма понимает свою социальную ответственность. Имидж определяется на основе всесторонней оценки Деятельности, стратегии и культуры компании обществом, общностями и клиентами. Выше всего ценится честность, а чистота бизнеса должна быть во всем.

В солидных компаниях руководители организуют специальные постоянно действующие *кризисные группы*, которые должны анализировать возможности развития событий по худшему для фирмы варианту и разрабатывать планы достойного выхода из неприятных ситуаций. Наиболее частая причина кризиса корпораций в стабильном обществе — снижение конкурентоспособности, потеря клиентов.

Наибольшая ценность для обеспечения конкурентоспособности — постоянные клиенты.

Главное для фирмы, собирающейся работать всерьез и надолго, — это завоевать и удержать доверие общества. Отечественные бизнесмены также начинают понимать эту простую истину. Опрос 185 руководителей фирм, из которых 65 представляли сферу производства, показал, что вторым по значимости фактором выживаемости фирмы они называют ее репутацию, а в числе факторов, способствующих успеху, называют имидж фирмы, который занимает 6-е место по значимости (исследования К. А. Прозоровской).

2.4.1. Выявление истинного имиджа корпорации

Выявлению истинного имиджа корпорации, того, как она выглядит в глазах клиентов, способствует кроме полноценных мероприятий в рамках публик рилейшнз распространение и последующий анализ различных опросных листов, анкет, которые выдаются клиентам вместе с приобретаемым товаром. Пример такой анкеты мы помещаем ниже.

Расширенный опросный лист банка для своих клиентов⁴²

1. В каком отделении банка Вы открыли счет? _____
2. Как Вы узнали о нашем банке? _____

от друзей и знакомых	из рекламы
от коллег по бизнесу	у Вас постоянные связи с банком
от работника банка	другие источники (указать)
3. Почему Вы в конце концов выбрали банк? _____

близко к дому	репутация
близко к работе	вид услуг
цена/процент	другие причины
4. Как долго Вы ждали нашего секретаря?

менее 1 минуты	1–3 минуты
3–5 минут	более 5 минут
5. Представился ли секретарь при встрече?
Да. Нет.
6. Улыбался ли наш сотрудник и смотрел ли он в глаза при первой встрече?
Да. Нет.
7. Стоял ли наш сотрудник при встрече?
Да. Нет.

8. Называл ли Вас по имени хотя бы раз во время операции или разговора?
Да. Нет.
9. Был ли занят наш сотрудник посторонними разговором или деятельностью?
Да. Нет.
10. Был ли одет сотрудник в служебном стиле?
Да. Нет.
11. Во время беседы или операции ел ли, пил ли, жевал ли жевательную резинку наш сотрудник? (Если да, то укажите, что именно.)
Да. Нет.
12. Объяснил ли наш сотрудник другие банковские услуги, прежде чем Вы спросили?
Да. Нет.
13. Сказал ли «Спасибо» наш сотрудник после завершения беседы?
Да. Нет.
14. Оцените Ваше отделение по следующим критериям:

	отл.	оч. хор.	хор.	неплохо	плохо
А. Дружелюбие и вежливость персонала					
Б. Знание услуг банка					
В. Объяснение услуг и забота о Ваших интересах					
Г. Общее качество услуг					
Д. Общий вид внутри отделения					
Е. Общий вид снаружи					

15. Сравните наш банк с другими:

лучше	такой же	хуже

16. Прочие комментарии
Ваше имя, телефон

Приведем еще для примера опросный лист мелкого местного банка⁴³
 Пожалуйста, уделите несколько минут тому, чтобы мы лучше узнали, как мы Вас обслуживаем. Ваше мнение поможет нам лучше Вас обслуживать.

	Всегда	Почти всегда	Иногда	Никогда
КАК МЫ ВАС ОБСЛУЖИВАЕМ				
1. Нашли ли Вы наших сотрудников вежливыми?				
2. Были ли наши сотрудники деятельны и казались ли они полными энтузиазма и готовности работать?				
3. Помогли ли мы Вам чувствовать себя комфортно в холле банка во время визита?				
4. Осуществили ли мы Вашу сделку аккуратно и без ошибок?				
5. Когда Вы звоните в банк, быстро ли Вы получаете ответ на свою просьбу?				
6. Профессиональны ли мы?				
7. Почему Вы выбрали наш банк?				
8. Ваши рекомендации, как банк мог бы обслуживать Вас?				
9. Приходилось ли Вам испытывать неудобства или стыд по вине банка?				
Да. Нет.				
10. Если да, то кому бы Вы могли адресовать ваши проблемы?				
11. Другие комментарии.				

2.4.2. Юридическая и социальная ответственность корпорации

Частники при капитализме управляют огромной частью общественного богатства: и материальными, и финансовыми, и людскими ресурсами — и обществу не все равно, как и с какими целями будет это богатство использоваться. Свои интересы общество обеспечивает с помощью как правовых механизмов, так и путем формирования, воспитания чувства ответственности бизнеса перед ним.

Как в воспитании человека эффективно зачастую использовать метод «кнути и пряника», так и в обеспечении этичности поведения корпорации существенны санкции со стороны закона и поощрение, выражающееся в благосклонном отношении общественности. Как писал академик Никита Моисеев, Президент российского «Зеленого креста», о последовательности формирования сознательного отношения к природе: «...*Сначала нужен уровень табу, затем уровень воспитания уже потом — осмысление*»,⁴⁴ т. е. требовать сознательного нравственного поведения сразу, минуя первых два этапа, бессмысленно.

Определены понятия юридической и социальной ответственности фирмы.

Юридическая ответственность — это необходимость следовать конкретным законам и нормам государственного регулирования, зафиксированным в законах и содержащим определенные санкции за их неисполнение. Опыт создания эффективного «кнути» для корпораций в странах с развитым рынком велик. Так, в США эффективно действует антимонопольное законодательство: закон Шермана — свыше 100 лет, а закон Клейтона и закон о Федеральной инспекции — с 1914 г.

Монополистическое положение на рынке позволяет организации получать сверхприбыль, развивать организацию, интенсивно стимулировать персонал, лоббировать свои интересы в органах власти, вести активную социальную политику, демонстрировать социальную ответственность через благотворительность, спонсорство. Однако при этом может возникнуть недоброжелательное отношение к потенциальным конкурентам, что подтачивает культуру организации. Монопольное положение корпорации на рынке в развитых странах и при сильном государстве не может быть вечным.

Яркий современный пример — антимонопольные меры против компании *Microsoft*.

«Однажды, в начале мая 1995 г., глава *Microsoft* Билл Гейтс отправил своим ближайшим подчиненным письмо по электронной почте. В этом послании он напомнил им о серьезном вызове их компании со стороны Интернет-технологий и развивающей их фирмы *Netscape*. Гейтс назвал эту ситуацию самой опасной угрозой за все время существования *Microsoft*.

Подчиненные Гейтса переадресовали его письмо своим подчиненным, снабдив его собственными комментариями и распоряжениями. Завязалась оживленная внутрикорпоративная переписка по электронной почте. Общее мнение микрософтовцев было однозначным — следует «похоронить *Netscape*». Письма аккуратно архивировались на серверах компании.

Через пару лет многочисленные жалобы конкурентов *Microsoft* — и в том числе уже упоминавшейся *Netscape* — вынудили антимонопольные органы США начать расследование. Чиновники американского Минюста навестили *Microsoft* и, предъявив надлежащий ордер, скопировали для изучения ее архивы электронной почты — около трех миллионов страниц текста.

Это был один из самых черных дней в истории *Microsoft*. Оказалось, что менеджеры компании, на словах и на бумаге придерживаясь

правил политкорректности, в электронной почте выражались жестко и откровенно. Сотрудники *Microsoft* говорили о "наездах", обещали кому-то "перекрыть кислород", наполовину шутя, наполовину всерьез рассуждали о "войне" и "джихаде" против конкурентов. Пресловутое "похоронить *Netscape*" отнюдь не являлось самым сильным выражением в адрес этой фирмы. У противников Билла Гейтса сразу прибавилось серьезных аргументов в судебных спорах⁴⁵.

Согласно судебному решению, компания *Microsoft*, вынуждена передать государству солидную часть своих акций и подвергнуться процедуре демополизации, принудительному разделению на несколько отдельных фирм.

Как говорили древние римляне: «Закон суров, но это — закон».

Суть проблемы — не только нарушение антимонопольного законодательства, но и перехват рынка у другой компании: *Microsoft* включила в состав своего продукта (Windows-98) программное обеспечение для работы в сетях Интернет, что раньше являлось продукцией *Netscape*. С точки зрения потребителей, это удобно: приобрели компьютер с ОС Windows — и сразу входите в сеть. Но нарушено право компании *Netscape* на свободную реализацию своей продукции, по сути, под вопрос поставлено само существование этой фирмы.

Кроме того, выяснилось, что монопольное положение на рынке операционных систем негативно сказалось на качестве продукции *Microsoft*. Корпорация «удобно устроилась», выдавая каждые два года новую версию «ОС Windows», чем обеспечила себе постоянный спрос на продукцию, но огрехи в ее продукте привели, в частности, к почти полной незащищенности системы от вирусов, а это уже удар по потребителю.

Корпорация, повторим, особенно монополист, всегда решает этическую дилемму: сделать продукцию дешевле и поскорее запустить ее на рынок, получив сверхприбыль, либо постараться обеспечить высокое качество и надежность, но потерять часть выгоды. Выбор стратегии во многом зависит от уровня корпоративной культуры и социальной ответственности.

Пример с корпорацией *Microsoft* — это пример «кризиса на ровном месте», одной из причин которого являлась наглая демонстрация монопольного поведения. Компания показала себя недостаточно этичной и в то же время достаточно лицемерной. К подобному развитию событий она явно не была готова, такая ситуация не прогнозировалась. Так недостаток корпоративной культуры и отсутствие антикризисной стратегии нанесли крупнейшей процветающей компании мира колоссальный ущерб.

Стратегической линией компании в этой ситуации должно было быть в числе прочих формирование настоящей, внутренней, а не имитированной, ориентированной только во вне, культуры.

Социальная ответственность — это добровольный отклик организации на социальные проблемы и ожидания общества, вытекающий из восприятия организацией самой себя как части общества, как коллективного члена сообщества, как системы, в которой должен быть обеспечен целый ряд интересов членов общества (потребителей, акционеров, сотрудников). По сути, это ситуация перманентного противоречия, постоянного морального выбора между интересами субъектов, поиска компромиссов, нахождения согласия. Общественное мнение о том, как организация понимает свою социальную ответственность, формируется на основе поступков, имеющих моральное значение и получающих моральную оценку.

К вопросу о социальной ответственности корпорации (точнее, о ее отсутствии). Бывший президент компании *Ford Motors* Ли Якокка пишет в своей книге:

«В 1971 г. компания *Ford* выпустила малогабаритный автомобиль "Pinto"... К несчастью, "Pinto" неоднократно попадал в аварии, причем при ударе сзади загорался. Фирме стали предъявлять судебные иски — сотни исков. В 1978 г. на крупном процессе в Индиане компании *Ford Motors* предъявили обвинение в убийстве вследствие халатности. Суд вынес оправдательный приговор, но ущерб, нанесенный престижу фирмы, не поддается учету... В конечном счете мы добровольно отозвали почти полтора миллиона машин модели "Pinto". И это произошло в июне 1978 г. ...»⁴⁶

Заметим, что фирма отозвала свою недоброкачественную, просто опасную для жизни продукцию только через семь лет выпуска и после громкого судебного процесса.

На проблему форм и степени социальной ответственности корпорации перед обществом существуют две основные точки зрения: одна (М. Фридмен) заключается в признании достаточности для бизнеса стремления к прибыли при условии строгого соблюдения законов, Другая (Эндрю Карнеги, Д. Рокфеллер, Р. Вуд, Х. Боуэн) — в том, что кроме указанного стремления корпорация как *коллективный член общества* несет моральную ответственность перед обществом за свое поведение. Корпорация должна эту ответственность сознавать и вести себя так, как того ожидает от нее общество, т. е. добровольно и активно принимать участие в решении социальных проблем. Еще в начале XX века некоторые руководители бизнеса выражали уверенность в том,

что корпорации обязаны использовать свои ресурсы таким образом, чтобы общество оказывалось в выигрыше.⁴⁷

Так, в 60-х гг. лояльность членов американского общества определялась отношением к гражданским правам, войне во Вьетнаме, равноправию женщин, загрязнению окружающей среды и т. д. Корпорации, сознающие себя членом сообщества, принимали участие в трудоустройстве представителей национальных меньшинств, заботе о судьбе ветеранов вьетнамской войны, обеспечивали равную оплату женщинам за равный с мужчинами труд, несли затраты на снижение уровня загрязнения окружающей среды при производстве своей продукции, не дожидаясь официальных предписаний. В 70-е гг. общество обратилось к проблемам разоружения, атомной энергетики, избавления от голода стран «третьего мира», защиты флоры и фауны и т. д. И опять от бизнеса ожидалось проявление социальной ответственности. Еще раз напоминаем: общество — это клиенты, сотрудники, инвесторы, деловые партнеры, от субъективного отношения которых к корпорации зависят ее успех и развитие.

«К примеру, фирма *Proctor&Gamble* в 1980 г. сняла с продажи свои тампоны "Relay", обнаружив, что они могут быть причиной шока из-за токсичности. Нужно подчеркнуть, что это решение было добровольным, а не стало следствием правовых или регулирующих требований».⁴⁸

Кит Дэвис (американский специалист в области менеджмента) указывает, что бизнес обязан быть активно социально ответственным по причине «железного закона ответственности» и утверждает, что «в долгосрочной перспективе те, кто не пользуется властью в таком направлении, каковое общество считает ответственным, эту власть потеряет»,⁴⁹ т. е. **тот, кто не считается с ожиданиями общества в части соблюдения норм этичного поведения (а это — проявление культуры корпорации), проигрывает перспективе.**

2.4.3. «Бюро безупречного бизнеса»

В США существует *Better Business Bureau* — «Бюро безупречного бизнеса» (БББ) — негосударственная некоммерческая организация, существующая за счет членских взносов и предоставляющая услуги и программы покупателям и производителям. Членами БББ становятся фирмы, разделяющие принципы деятельности этой организации, т. е. стремящиеся к этичному и честному бизнесу и принимающие идею добровольного саморегулирования. Как сообщалось на Конференции общества потребителей, по сути, **это объединение ведущих компаний, вырабатывающих стандарты, или кодексы, поведения и следящих за**

их выполнением как со стороны членов БББ, так и остальных участников рынка.

В США действуют региональные объединения, есть Национальный совет БББ, в который входят известные фирмы, и местные бюро. Информация приверженцев безупречного бизнеса постоянно появляется во всех телевизионных и радиовещательных программах. 94% американцев знают, уважают и верят БББ, поэтому членство в такой организации — дополнительная и очень серьезная реклама, показатель того, что фирма заботится о своей репутации. Если фирма игнорирует почетную возможность стать членом БББ, это наводит на размышления. Бюро помогает покупателям, предоставляя информацию об интересующих их компаниях.

В США и Канаде БББ пользуется доверием как у потребителей, так и у предпринимателей. Большинство ведущих американских компаний являются членами БББ — это *General Motors, Eastern Kodak, Proctor&Gamble, IBM*. 70% американцев предпочитают делать покупки в магазинах-членах БББ. Кстати, все предприятия-члены БББ имеют право использовать символику и эмблему БББ в своих рекламных целях.⁵⁰

Исследования Международной конференции общества потребителей показали определенную заинтересованность и готовность части российского бизнеса к созданию аналогичной системы в России. Конкуренция ведет к тому, что и наши фирмы все чаще ищут нетрадиционные способы привлечения покупателей, в том числе и за счет выработки и демонстрации своих нравственных принципов. Назрела необходимость создания Кодекса этичного поведения отечественного бизнеса, обеспечения контроля за его исполнением и сбора и предоставления информации о репутации фирм и их откликах на жалобы потребителей. Наступает время, когда отечественные производители товаров и услуг будут бороться за клиента исключительно цивилизованными методами и всячески стремиться к упрочению своей репутации, своего доброго имени.

Первое Бизнес-бюро в России было создано при поддержке американцев в городе Волгодонске Ростовской области в 1994 г., а затем в 1995 г. в Москве появилась ассоциация добросовестных предпринимателей «Бюро бизнеса будущего». Создатели Бюро отмечают, что со стороны фирм интерес к БББ уже есть. Это неудивительно: у предпринимателей, действующих в рамках закона, сегодня практически нет рычагов воздействия на непорядочных предпринимателей. БББ и Должно стать таким «рычагом».

В приложении к газете «Невское время», которое называется «Наблюдатель», 6 июня 1997 г. была опубликована статья «Кодекс чести компаний — участников Бюро безупречного бизнеса». Этот Кодекс чести для предпринимателей и руководителей коммерческих фирм и производств разработан сотрудниками БББ на основе мировых принципов защиты прав потребителей. Он является своеобразным тестом для предпринимателей, предоставляющим возможность понять, насколько этичен бизнес той или иной фирмы. По мнению авторов Кодекса, руководителю, который сможет подписаться под ним, вряд ли нужно будет опасаться жалоб на свой товар со стороны покупателей. Так что даже если глава фирмы или производства не собирается становиться членом БББ, проверить себя все же стоит.

Принципы отношений с потребителями

Мы, представители компаний, активно работающих на российском рынке и понимающих, что поддержание добрых отношений с клиентом — дело чести любой уважающей себя фирмы, заявляем:

Мы провозглашаем принцип уважения интересов потребителя в своей деятельности. Даже если потребитель не прав, он наш клиент и поэтому заслуживает благодарности, внимания и поддержки.

Мы обязуемся не просто выполнять требования Закона о защите прав потребителя, но принимаем на себя повышенные обязательства, выраженные в Кодексе чести компаний-участников БББ.

Мы обязуемся: реклама нашей фирмы будет добросовестной, достоверной и пристойной. Вводящие в заблуждение, мошеннические и неискренние по отношению к потребителю рекламные объявления использоваться не будут.

Мы гарантируем, что потребитель может получить всю информацию о продаваемых нами товарах на русском языке. Недопустимо введение потребителя в заблуждение как путем предоставления недостоверной информации, так и непредоставлением необходимой информации.

Мы объявляем, что наша реклама будет отвечать как требованиям законодательства РФ, так и обычаям делового оборота, выраженным в существующем Международном кодексе рекламной практики и аналогичных российских кодексах.

Мы обязуемся участвовать в системе досудебного разрешения споров.

Мы доверяем решениям независимых арбитров БББ.

Мы никогда не воспользуемся неграмотностью потребителя для ущемления его интересов. Потребитель имеет право быть непрофессионалом.

Мы обязуемся решать проблемы, возникающие между продавцом (производителем) и потребителем, следуя не только букве, но и духу Закона о защите прав потребителей.

Мы не собираемся использовать несовершенство законодательства для того, чтобы ущемить права потребителя. По вопросам, не урегулированным российским законодательством, мы готовы положиться на здравый смысл независимых арбитров.

Мы провозглашаем, что существующая на рынке конкуренция между компаниями — участниками БББ не мешает нам действовать в сфере удовлетворения претензий потребителей.

Мы будем способствовать ведению корректного по отношению к потребителю бизнеса во всех регионах, где действуют наши представительства и филиалы.

Мы будем стремиться к тому, чтобы Бюро безупречного бизнеса возникали в различных регионах России и других странах СНГ. Мы понимаем, что организации бизнесменов не могут служить выразителями интересов потребителей. Поэтому в своей деятельности мы будем тесно взаимодействовать с потребительскими организациями.

А ваша корпорация могла бы подписаться под этими принципами?

Анкета предприятия розничной торговли (для вступления в члены БББ или самооценки имиджа и качества обслуживания)

1. Название предприятия _____
2. Форма собственности _____
3. Почтовый адрес _____
4. Телефон _____
5. Год организации предприятия _____
6. Основные виды товаров _____
7. Наличие дополнительного сервиса _____
8. Наличие дополнительных торговых мест (название, адрес, телефон) _____
9. Примерное количество персонала предприятия _____
10. Внешний вид предприятия: _____
 а) оформленная витрина да нет

б) наличие вывески с названием да нет
 в) сведения о режиме работы да нет

11. Оцените по пятибалльной шкале оформление интерьера вашего торгового зала
 1 2 3 4 5

12. Присутствует ли в Вашем торговом зале книга отзывов и предложений?
 да нет

13. Требования, предъявляемые к товару, продаваемому вашим предприятием:
 а) имеется ли у Вас вся необходимая информация на русском языке?
 да нет
 б) все ли товары, подлежащие сертификации, имеют необходимые сертификаты?
 да нет
 в) информация о ценах на товары указана в рублях?
 да нет
 г) гарантийный талон составлен на русском языке и соответствует «Закону о защите прав потребителей»
 да нет

14. Квалифицированный консультант в торговом зале:
 да нет

15. Были ли случаи судебных разбирательств с покупателями?
 да нет

16. Обращаетесь ли Вы к «Закону о рекламе» при подготовке рекламных материалов вашей фирмы?
 да нет

17. Соответствует ли Ваша реклама «Закону о рекламе»?
 да нет

2.5. Корпорация глазами ее сотрудников

2.5.1. Элементы корпоративной культуры, влияющие на ее восприятие работниками

Работники фирмы также являются членами общества, имеют семьи и круг друзей и знакомых, поэтому отношение к работникам в фирме

становится предметом обсуждения и оценки многих людей, составляющих круг общения персонала фирмы.

К специфическим индикаторам корпоративной культуры, влияющим на восприятие и поведение ее сотрудников, можно отнести:

- наличие и качество коллективного договора (это определяет, как к сотрудникам относится хозяин и администрация — как к «ресурсу» или как к партнерам);
- содержание нормативных документов: правил трудового распорядка, положений о подразделениях, должностных инструкций и др.;
- отношение работников к труду;
- преданность корпорации, забота о сохранении ее служебных тайн;
- обобщенный параметр — качество трудовой жизни (КТЖ), включающий стиль руководства, социальное партнерство, степень индивидуального подхода к сотрудникам, степень увязки мотивов работников и вознаграждения (реализуется ли принцип «Выяви мотивы, потребности работников и удовлетвори их»);
- кадровая политика;
- социально-психологический климат;
- другие.

Чем большая мощь в руках конкретного человека, тем пристальнее внимание общества к его поведению. Можно заметить, что зачастую изложение отдельных аспектов такой, казалось бы, объективной науки, как история осуществляется на основе изложения деяний выдающихся личностей — правителей, полководцев, их приближенных, в руках которых была сосредоточена власть, возможность влиять на жизни многих других людей.

Мы уже говорили о том, что сейчас огромные мощности, использование которых способно повлиять на жизнь других людей, иногда масс, Доступны очень многим «простым и незаметным» людям: это военная техника и вооружение, экономические решения, управление и возможность влиять на работоспособность дорогостоящего оборудования, на использование материальных и финансовых средств, на информационные каналы, наконец, на психику. Важны и позитивные факторы деятельности людей (изобретения, открытия, определяющие научно-технический прогресс), и негативные факторы (девиации и деликты типа терроризма, хакерства, финансовых махинаций, нарушений технологической дисциплины при обслуживании энергетических установок и

средств вооружения, информационные технологии типа «черный PR» и т. п.).

Отсюда вывод: повышенное (скорее, адекватное) внимание к поведению каждого человека, работника — может быть, и вынужденная точка зрения классических моделей управления и экономики, но необходимость, объективная реальность, продукт сложившейся социально-экономической системы, современного уровня цивилизации.

Внутренняя, сущностная, истинная этика бизнеса выражается в первую очередь в содержании кадровой политики организации, в отношении к персоналу, которое, в свою очередь, является отражением и реализацией взглядов руководства на персонал, той школы управления персоналом, сторонниками которой является руководство.

В книге «100 лучших компаний для работы в США», вышедшей в Нью-Йорке в 1992 г., приводятся данные результатов опроса нескольких тысяч служащих частных фирм, которым задавались вопросы, касающиеся зарплат и премий, перспектив повышения, гарантий занятости, гордости за свою компанию.

Определяющим фактором были ответы, свидетельствующие о том, что работники счастливы трудиться именно этой фирме, поскольку к ним относятся должным уважением.

В ходе опроса обнаружилась тенденция к росту числа таких фирм, к улучшению отношения бизнесменов к персоналу. Сам факт проведения подобного исследования отражает повышенное внимание общества к вопросам самоощущения работников на предприятии.⁵¹ Велики затраты фирм на социальные программы: например, во Франции они составляют примерно 33 франка на 100 франков заработной платы, в компании *Procter & Gamble* — до 50–52 франков на 100 франков зарплаты.⁵²

2.5.2. Типы хозяйственных организаций и задаваемые ими особенности отношений субъектов

Типы современных хозяйственных организаций, к которым относятся корпорации, по мнению многих ученых, определялись, в числе прочих, и в зависимости от типа отношений между субъектами. Субъекты — личности, группы, весь коллектив. Особую роль играют личности-руководители. Основное здесь — специфика отношений «власть—подчинение», т. е. управление. А отношения — это проявление духовной культуры, поэтому типологии организаций имеют не только производственно-экономический, но и культурологический оттенок.

Типология хозяйственных («экономически ориентированных») организаций, согласно М. Веберу, классика социологии, такова:

- собственно «экономические организации», регулируемые материальным интересом;
- неэкономические организации, выполняющие экономические функции («экономически активные»), например государство и церковь;
- экономические организации, регулируемые неэкономическими способами («экономически регулятивные»), например земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;
- организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например правоохранительные органы.

Исторические формы хозяйственных организаций, по мнению отечественных социологов, правомерно разделить на три группы: *община, корпорация и ассоциация.*

Община — общность, построенная на тесных внутренних связях, зачастую объединенная по территориальному или кровородственному признакам. Для нее характерны: формальное равенство, общая собственность, нерасчлененность многих внутривладельческих функций, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

Корпорация — относительно замкнутая организация, построенная на менее тесных, но более профессиональных связях. У нее более узкая функциональная нацеленность, выраженная многоступенчатая иерархия, жесткое разделение внутренних обязанностей, более формальный административный порядок.

Ассоциация — это относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Она создается под специальные задачи, и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида. Это общества потребителей, а с социологической точки зрения — и акционерные общества, члены которых могут покупать и продавать свои права на участие в деле на открытом фондовом рынке.

У этих форм хозяйственных организаций разные монопольные устремления, степень закрытости, иерархические структуры, степень подчинения интересов групп и индивидов коллективным целям, связь вознаграждения с принадлежностью к организации (община и корпорация) или с размером вложенной собственности или труда.⁵³

По способам подчинения своих членов и утверждения внутреннего контроля, согласно мнению социолога А. Этциони, выделяют *принудительные, утилитаристские и символические* хозяйственные организации.⁵⁴

Принудительные организации опираются на прямое насилие над человеком или угрозу применения насилия (его отсутствие становится формой вознаграждения). Пример: армия, тюрьма, в которых, кстати, осуществляется и хозяйственная деятельность.

Утилитаристские организации объединяют своих членов на базе материального интереса. Современные хозяйственные организации наиболее близки к этому виду.

Символические организации апеллируют к солидарности, основанной на общности моральной или идеологической. Это организации типа церкви, политических партий, где хозяйственные функции играют подчиненную роль.

Существует *отечественная типология хозяйственных организаций* в зависимости от способов утверждения авторитета, четыре модели отношений между руководителями и подчиненными:

- *бюрократизм* (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жесткое распределение обязанностей. Решения — за руководителями, исполнение — за подчиненными, контроль отлажен, ответственность на исполнителе, контакты по вертикали формальные, деперсонифицированные, деловые;
- *патернализм* (руководитель в роли хозяина, отца): четкая иерархия, права хозяина неоспоримы, решения и контроль — за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная, единство организации — благодаря личному влиянию хозяина, взаимоотношениям придается личный характер, внерабочие проблемы подчиненных становятся предметом заботы хозяина;
- *фратернализм* (братство; руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений, ориентация на осознанное выполнение, самостоятельность и доверие, гибкость и взаимопомощь, неуспех — коллективная беда, отношения подчеркнута неформальные, деления проблем подчиненных на рабочие и нерабочие нет;
- *партнерство* (руководитель-координатор): иерархия явно не выражена, решения на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчиненные понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной работы, за каждым закреплены четкие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определенный участок — на конкретном испол-

нителе, отношения деперсонифицированы, переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей не обязательно, так же как и вникание в личные дела, особая преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять свое дело.

Видный американский социолог Н. Смелзер приводит следующие рассуждения.⁵⁵

Некоторые группы подобны организациям, поскольку существуют для достижения определенной цели, но в то же время по структуре напоминают первичные контактные группы: это *харизматические организации*. По мере развития формируются правила и традиции, растет упорядоченность; по Веберу, развитие структуры состоит из трех этапов: кристаллизации, признания и институционализации. В результате появляются образцы поведения по отношению членов группы друг к другу и к внешней среде.

Добровольные ассоциации создаются для защиты общих интересов их членов, членство в них добровольное, они не связаны с правительственными органами.

Тоталитарные организации образуются с целью защиты государственных, религиозных и других организаций. По Гоффману, их типы:

- а) больницы, благотворительные заведения, санатории;
- б) тюрьмы и концентрационные лагеря;
- в) военные казармы, корабли, закрытые учебные заведения;
- г) мужские и женские монастыри, приюты.

Бюрократии представляют собой организации, деятельность которых предусматривает разделение ролей, складывающихся на основе определенных правил и методов, и соответствующее место в иерархии власти. Согласно Веберу, для бюрократии характерны:

- 1) разделение труда;
- 2) определенный порядок подчиненности;
- 3) наличие публичной канцелярии;
- 4) использование формальных методов подготовки специалистов;
- 5) наличие штатных сотрудников;
- 6) установление определенных правил;
- 7) ожидание выражения преданности организации со стороны сотрудников.

Эти особенности делают предсказуемым поведение служащих бюрократического аппарата и позволяют осуществлять координацию их дея-

тельности. Благодаря правилам уменьшается необходимость прямого надзора и обеспечивается управление в «полуавтоматическом» режиме. Один из недостатков организаций — неопределенность целей и средств их достижения. В организациях, имеющих дело главным образом с людьми, труднее предвидеть последствия тех или иных решений.

А к какому или каким типам вы отнесли бы свою корпорацию?

2.5.3. Социальное партнерство

как индикатор уровня культуры в отношениях между руководством и наемными работниками

Исключительно важным элементом корпоративной культуры является обеспечение **социальной защиты персонала предприятия**, реализация идей социальной справедливости в рамках организации, удовлетворение более широкого круга потребностей персонала, чем просто материальное обеспечение.

Обеспечение высокого уровня социальной защиты своему персоналу позволяет организации представить себя как достойного коллективного члена сообщества, продемонстрировать понимание социальной ответственности, понимание нужд своих работников, стремление гибко реагировать на разнообразные потребности работников и тем самым обеспечить со своей стороны атмосферу сотрудничества, взаимопонимания, являющуюся залогом эффективного взаимодействия в организации,

Конечно, не во всем и не всегда организация может обеспечить удовлетворение потребностей своих сотрудников, но само стремление к этому и реализация стремления в пределах возможного обычно высоко ценится коллективом и вызывает ответную реакцию в форме преданности, позитивного отношения к фирме и ее руководству. Повторим, что кадровая политика, элементом которой является социальная защита персонала, — это показатель внутренней этики организации, составляющая такого явления, как имидж фирмы.

Невзирая на имеющиеся различия в интересах, основу взаимоотношения организации и персонала составляет *партнерство* в достижении совместных целей и *сотрудничество* и *взаимопонимание* в поисках путей обеспечения интересов сторон.

Как пишет профессор И. О. Снигирева:⁵⁶ «Подлинно партнерские, равноправные отношения между органами государственного управления, предпринимателями (работодателями) и профсоюзами только формируются. В складывающейся системе трипартизма (системе от-

ношений между государством, работодателями и наемными работниками, выразителями интересов которых являются соответствующие органы и организации) каждая из сторон имеет свои интересы, которые она стремится выразить и отстаивать.

Предприниматели в первую очередь заинтересованы в извлечении максимальной прибыли, налаживании нормальных рыночных отношений (в том числе и при купле-продаже рабочей силы), развитии экономических связей. Государственные органы стремятся к преодолению кризиса в экономике и социальных отношениях, используя для этого те ресурсы, которыми располагают. Главной задачей профсоюзов становится отстаивание прав и интересов наемных работников перед предпринимателями и государством...»

Содержанием социального партнерства являются наиболее существенные для трудящихся судьбы экономических реформ, положение в обществе, вопросы труда, его оплаты, занятости и другие социально-экономические проблемы. При возникновении коллективных трудовых конфликтов социальное партнерство служит их урегулированию, решению выдвигаемых при угрозе и проведении забастовок вопросов. Формами социального партнерства являются взаимные консультации, переговоры, достижение согласия и заключение коллективных договоров, соглашений.

Социальное партнерство — одновременно метод согласования различных социально-групповых интересов и урегулирования конфликтов между ними, система институтов и процедур такого согласования и регулирования и цель этой системы. Социальное партнерство — проявление социального мира и средство его достижения. Идеологической и теоретической основой его является признание:

- необходимости существования в обществе разных социальных групп со своими специфическими функциями;
- объективной разницы их интересов и конфликта между их интересами, борьбы между социальными группами («классами»);
- возможности ввести эту борьбу в цивилизованные рамки и добиться ее конструктивного исхода в виде взаимоприемлемого и отвечающего перспективным задачам общественного развития компромисса.

Социальное партнерство, следовательно, — не что иное, как признание, легитимизация, институционализация и как результат конструктивизация конфликта.⁵⁷ Оно строится на признании принципиального Равенства партнеров и их способности договориться между собой. Со-

циальное партнерство тесно связано с такими понятиями, как производственная, экономическая и социальная демократия.

Основными направлениями социального партнерства являются:

- заключение коллективных договоров и соглашений;
- участие в управлении, определяемое как законами и иными государственными актами, так и соглашениями (производственная демократия);
- финансовое участие, т. е. участие в собственности и доходах (экономическая демократия);
- осуществление примирительных процедур при разрешении коллективных трудовых конфликтов, формирование примирительных и арбитражных органов на трехсторонней (работодатели, работники и представители государственных органов или независимые посредники) основе;
- участие представителей трудящихся, работодателей и государства в управлении фондами социального обеспечения и страхования.

Законодательной базой социального партнерства и урегулирования коллективных трудовых конфликтов являются:

- Кодекс Законов о труде в редакции Закона РФ от 25 сентября 1992 г. с последующими изменениями и дополнениями;
- Указ Президента РФ от 15.11.91 г. «О социальном партнерстве и разрешении трудовых споров»;
- Указ Президента РФ от 24.01.92 г. «О создании Российской трехсторонней комиссии по регулированию социально-трудовых отношений» (комиссия утверждена Постановлением Правительства от 20.02.92 г. № ЮЗ);
- Закон СССР «О порядке разрешения коллективных трудовых споров (конфликтов)» от 9.10.89 г. в редакции 20.05.91 г. и др.

Полномочия трудового коллектива обеспечены трудовым законодательством. В частности, КЗОТ в ст. 235 определяет право трудового коллектива независимо от организационно-правовой формы предприятия на решение вопроса о необходимости заключения с администрацией коллективного договора, на определение порядка предоставления социальных льгот из фондов трудового коллектива, на определение условий деятельности общественных организаций. Более широкие полномочия в этой области имеются у коллективов унитарных предприятий. КЗОТом же определено право профсоюза, совета трудового

коллектива и общего собрания (конференции) трудового коллектива представлять интересы своих членов и принимать участие в управлении предприятием, вносить вопросы по улучшению работы предприятия и социально-бытового и культурного обслуживания работников. Администрация должна создавать для этого соответствующие условия.

Социальное партнерство в странах с развитым рынком прошло несколько этапов развития. Так, в США был пройден путь от эгоизма предпринимателей до эгоизма наемных работников: рабочие организации стали не менее влиятельными, чем сами работодатели, и пришлось законодателю регулировать взаимоотношения между ними, ставить профсоюзную деятельность под контроль, чтобы она не препятствовала развитию экономики и свободному предпринимательству (законы Тафта—Хартли, Лэндрама—Гриффина).⁵⁸

Социальная политика предприятия, социальные льготы и защита персонала определяются законодательством, закрепляются в коллективных договорах и соглашениях разного уровня: генеральных, отраслевых (тарифных), территориальных, коллективных.

По определению в Законе РФ «О коллективных договорах и соглашениях», подписанном Президентом РФ 11.03.1992 г.: «Коллективный договор — правовой акт, регулирующий трудовые, социально-экономические и профессиональные отношения между работодателем и работниками на предприятии, в учреждении, организации.

Соглашение — правовой акт, содержащий обязательства по установлению условий труда, занятости и социальных гарантий для работников определенной профессии, отрасли, территории». Этот же Закон определяет порядок и организацию заключения коллективных договоров и соглашений и правовые аспекты взаимодействия сторон. Содержание и структуру коллективного договора определяют стороны в процессе переговоров, однако рекомендуется рассматривать следующий круг вопросов, отражающий взаимные обязательства работодателя и работников (статья 13 этого Закона):

- форма, система и размер оплаты труда, денежные вознаграждения, пособия, компенсации, доплаты;
- механизм регулирования оплаты труда исходя из роста цен, уровня инфляции, выполнения показателей, определенных коллективным договором;
- занятость, переобучение, условия высвобождения работников;
- продолжительность рабочего времени и времени отдыха, отпусков;

- улучшение условий и охраны труда работников, в том числе женщин и молодежи (подростков);
- добровольное и обязательное медицинское и социальное страхование;
- соблюдение интересов работников при приватизации предприятия, ведомственного жилья;
- экологическая безопасность и охрана здоровья работников на производстве;
- льготы для работников, совмещающих работу с обучением;
- контроль за выполнением коллективного договора, ответственность сторон, социальное партнерство, обеспечение нормальных условий функционирования профсоюзов, иных уполномоченных работниками представительных органов;
- отказ от забастовок по условиям, включенным в данный коллективный договор, при своевременном и полном их выполнении.

В коллективном договоре с учетом экономических возможностей предприятия могут содержаться и другие, в том числе более льготные трудовые и социально-экономические условия по сравнению с нормами и положениями, установленными законодательством и соглашениями (дополнительные отпуска, надбавка к пенсиям, досрочный уход на пенсию, компенсация транспортных и командировочных расходов, бесплатное или частично оплачиваемое питание работников на производстве и их детей в школах и дошкольных учреждениях, иные дополнительные льготы и компенсации).

Заготовка для составления коллективного договора приведена в Приложении.

По опыту США,⁵⁹ коллективные договоры не имеют типовой формы, могут быть объемом от 2 до 300 страниц. Стороны, как правило, проявляют прагматизм: персонал осознает свою зависимость от успехов фирмы, а администрация — от продуктивности персонала; с обеих сторон в переговорах участвуют высококвалифицированные специалисты, экономисты, юристы, использующие одну и ту же доступную информацию о состоянии предприятия, рынка, конкурентов, отрасли, страны в целом. Коллективные договоры, как правило, рассматривают 4 основные сферы интересов:

1. Статус профсоюза и прерогативы администрации. Профсоюзы могут иметь разные степени признания администрацией: одно дело — предприятия, принимающие на работу только членов профсоюза (это требование исключено после принятия закона Тафта—Харт-

ли), другое — те предприятия, где новички должны стать членами профсоюза в течение месяца, и третье — предприятия, на которых могут работать только не члены профсоюза. Администрация старается застраховать себя от необходимости принимать существенные для бизнеса решения с участием представителей персонала, поскольку деятельность профсоюза обычно приводит к снижению конкурентоспособности и маневренности фирмы. Эти проблемы вытекают из необходимости регулярно и в установленных размерах осуществлять социальные выплаты, размер которых нередко превышает 50% всех издержек на производство.

2. Размер заработной платы и продолжительность рабочего дня, оплата сверхурочных, праздничных, отпусков, дополнительные выплаты (страхование здоровья и пенсионное обеспечение). Отправные точки при проведении переговоров по этим вопросам: зарплата у конкурентов и среднеотраслевая, наличие возможностей платить ту или иную зарплату, стоимость жизни, производительность труда. Обычно персонал правильно понимает рыночную ситуацию и не настаивает на льготах в ущерб выживаемости фирмы. Проблемы возникают в случае получения дополнительной прибыли.
3. Трудовой стаж и гарантии занятости, поскольку занятость не гарантируется федеральным законодательством. Профсоюзы настаивают обычно на преимуществах для ветеранов труда при повышении в должности, увольнении (в последнюю очередь и только в случае снижения деловой активности) и восстановлении на работе (в случае повышения деловой активности).

4. Процедуры урегулирования трудовых споров.

В 95% случаев стороны находят компромисс.

Пример взвешенного подхода сторон к переговорам, понимания интересов сторон и нахождения компромиссов между работодателем и работниками продемонстрировала корпорация *Crysler*, когда попала в тяжелое экономическое положение и вопрос стоял либо о банкротстве фирмы с потерей работы ее персоналом, либо о сокращении расходов на оплату труда персонала.⁶⁰

Проповедуя идеологию «равных жертв», или «равной ответственности», не забывая о силе личного примера, глава корпорации Ли Якокка установил первым делом самому себе символическую зарплату в размере \$ 1 в год, но при этом речь шла о снижении почасовых ставок рабочим с \$20 до \$17 в час и более. Профсоюз отдал приоритет занятости,

пойдя на временное сокращение уровня зарплаты, но сохранив работу своим членам, и это было разумно. Для лучшего понимания проблем корпорации лидер профсоюза был кооптирован в члены правления. Впоследствии дело наладилось, и уровень оплаты труда работников вышел на среднетраслевой. Следует отметить эффективность таких психологических приемов, как открытая, прозрачная экономика, доступность для каждого работника информации о состоянии фирмы и мерах по его улучшению, а также принцип «равных жертв», который воспринимался как проявление справедливости и равной ответственности всех членов коллектива независимо от должности.

2.5.4. Корпорация глазами социальных психологов. Психологические типы организаций и типология духовных аспектов корпоративных культур

Р. Рюттингер⁶¹ приводит результаты исследований канадских ученых Кет де Врие и Д. Миллер, которые определили морально-психологический климат в коллективах различных организаций, а значит, и особенности их поведения посредством терминов, применяемых в психиатрии:

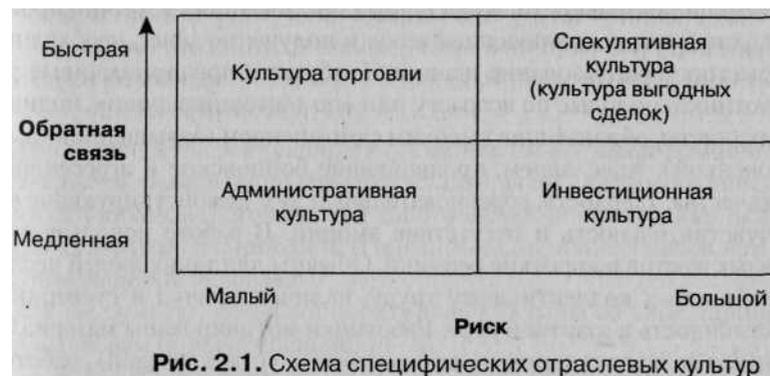
- **драматическая (демонстративная) организация** — несколько «показушное» поведение, демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организации в стадии бурного роста, находящиеся на этапе экспансии на рынке. Стиль руководства в основном кооперативный;
- **депрессивная организация** — консервативная, бюрократизированная, «зарегулированная», стремящаяся к сохранению «статус-кво». По сути, бюрократическая организация. Такая организация способна выжить только в условиях стабильности на рынке, слабой конкуренции. Преобладающий стиль управления — авторитарно-бюрократический;
- **шизоидная организация** — сниженная внешняя активность, преобладание внутренней жизни («расщепление ума»); воздействие высшего руководства не ощущается, цели и стратегия-развития не ясны, среднее звено управления стремится к личному благополучию, к созданию «удельных княжеств», к завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают оппортунисты, соглашатели, любимчики начальства. Стиль управления — попустительский;

- **параноидальная организация** испытывает постоянный страх перед контролем, старается подстраховаться на все случаи жизни, стратегия не активная, а реактивная, ориентация на защиту. Большое внимание уделяется обоснованиям, регламентам, инструкциям и их утверждению «в верхах». Бюрократический стиль управления;
- **принудительная организация** характеризуется также стремлением к избежанию ошибок, строгим соблюдением иерархии, инертностью, излишним вниманием к мелочам. Стиль управления — патриархальный.

Р. Рюттингер⁶² применяет *культурологический подход*, т. е. исследование процессов, происходящих на предприятиях, через призму культуры фирмы, выделение культуры фирмы в качестве ведущего фактора, определяющего специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним.

В основу *типологии корпоративных культур*, которую разработали Дил и Кеннеди и которую приводит Р. Рюттингер, положена *специфика деятельности*.

Факторами, на основе которых Р. Рюттингер разделяет культуры предприятия, являются степень риска и скорость обратной связи с внешней средой, рынком, как это показано на рис. 2.1.



Здесь же приводятся рассуждения о **различиях требований к работникам, предъявляемых предприятиями разных отраслевых культур:**

- **культура торговли** характерна для предприятий торговли и сбытовых организаций, маклерских фирм по продаже недвижимости, финансовых фирм и частично — фирм-производителей компьютеров.

От работников требуется максимизация количества деловых контактов с клиентами, настойчивость в поиске выгодных сделок, поэтому поощряется высокая активность, склонность к экспериментам и наличие таких черт характера, как дружелюбие, обаяние, красноречие, юмор, скорее прагматичность, чем духовность, коллективизм, умение быстро принимать решения и проверять их на практике, компанейщина. Обычно это — молодые люди, мотивированные принадлежностью к успешно действующей команде и финансовыми стимулами. При такой культуре в сотрудниках развиваются негативные качества, затрудняющие их переход и успешную деятельность в условиях других культур: погоня за количеством в ущерб качеству, ориентация на достижение краткосрочного успеха, придание личным связям большей ценности, чем связям с фирмой, т. е. недостаточная преданность фирме, неустойчивость к трудностям, переживаемым фирмой, и склонность в этих случаях к смене места работы. Для фирмы это чревато высокой текучестью кадров, слабостью прогнозирования, сложностями в формировании корпоративной культуры;

- **культура выгодных сделок (спекулятивная культура)** присуща организациям, производящим сделки с ценными бумагами, платежными средствами, сырьем. Элементы этой культуры наблюдаются в сфере моды, шоу-бизнеса, производства косметики, в спорте, рекламной деятельности, в венчурных организациях. Обычно происходит быстрое заключение сделок и получение денег, необходимо быстрое использование шансов. Требуются предприимчивые работники, молодые по возрасту или «по состоянию души», индивидуалисты, обладающие высоким самомнением (завышенной самооценкой), тщеславием, проявляющие бойцовские и агрессивные качества, твердость, соревновательный дух, демонстрирующие нечувствительность и отсутствие эмоций. В работе используются язык жестов и короткие реплики. Обычны для таких людей неспособность к коллективному труду, наличие причуд и суеверий и склонность к азартной игре. Работники мотивированы материальными вознаграждениями, возможностью «стать звездой», работой «на износ», требующей постоянного напряжения;
- **административная культура** характерна для организаций сферы обслуживания, сервиса, предприятий хорошо защищенных отраслей, крупных стабильно работающих фирм и некоторых банков, страховых компаний. Такие организации имеют сильные тенденции к самосохранению и развиваются по своим законам. Право-

мерно культуру таких организаций назвать «бюрократической». В таких организациях слабое кооперирование, первоочередное внимание уделяется не результату, а форме. Решения, как правило, всесторонне обдуманы и подстрахованы, общение и поведение — церемониально-субординационное, многочисленны ритуалы, четко проработаны и соблюдаются правила и распорядок. В работниках поощряются аккуратность, основательность, осторожность, придирчивость, педантичность, покорность, адаптивность. Связь между результатом и вознаграждением обычно отсутствует, повышения работникам даются «за выслугу лет». Мотивация зафиксирована в соответствующих документах и зачастую достаточно субъективна: зависит от воли начальства и личностных качеств работника в восприятии начальника. Зачастую такая организация работает сама на себя, у нее слабая связь с обществом и плохая репутация как о коллективном члене сообщества;

- **инвестиционная (инновационная) культура** присуща организациям, ориентированным на будущее, — нефтяным компаниям, инвестиционным банкам, строительным компаниям, в некоторой степени — армии и промышленным предприятиям, занятым производством средств производства. В работниках ценится основательность, осмотрительность, терпеливость, настойчивость, верность слову. В условиях высокой степени риска, когда при неудаче фирма может погибнуть, а работники и руководство — потерять свои рабочие места, решения тщательно проверяются, принимаются коллективно. Большое значение придается профессионализму, опыту, творчеству.

Здесь интересна *жесткая увязка культуры фирмы и требований к работникам*, констатация влияния культуры организации на воспитание работников, некоторое сходство терминов, используемых для описания культуры организации, с терминами, используемыми при описании поведения человека.

Как вы думаете, какая корпоративная культура из числа приведенных выше вам больше по душе?

2.5.5. Качество трудовой жизни

Среди показателей, называемых американским ученым Скоттом Д. Синком в качестве способных отразить конечные результаты деятельности организации, есть обобщенный параметр «*качество трудовой Жизни*»⁶⁷ (КТЖ). Он характеризует уровень благоприятствования фи-

зическому и психическому состоянию работников общего рабочего окружения организации.⁶⁴ Этот параметр отражает восприятие людьми условий труда и жизни в организации: удовлетворенность трудом, удовлетворенность стимулированием, руководством, пребыванием в коллективе, наличие чувства безопасности, уверенности работников в будущем, гордость за свою работу и организацию и т. д.

Основные усилия по повышению КТЖ акцентируются на улучшении рабочей среды, повышении уровня квалификации сотрудников, снижении профессиональных стрессов и развитии отношений «работчике—менеджмент».

В состав показателей, определяющих уровень КТЖ, включаются степень открытости коммуникаций, справедливость системы вознаграждений, уровень обеспечения безопасных условий труда, продвижение по карьерной лестнице и участие в принятии решений. Предполагается, что работники играют основную роль в процессе создания конечного продукта и получают новые возможности для реализации своих способностей.

Восприятие стимулирования, в частности размера оплаты труда, зависит от многих факторов. Один из них — субъективное восприятие уровня затрат и оплаты в сравнении с субъективной же оценкой затрат и вознаграждения других. Сравнить можно со средним уровнем зарплаты в стране или отрасли, в регионе, в соседней организации, в соседнем подразделении, на соседнем рабочем месте. Не вдаваясь в подробности экономики труда, обратим внимание на проблему восприятия материального и морального вознаграждения за труд.

Один из аспектов этой проблемы — восприятие работниками *норм трудозатрат*, устанавливаемых организацией. Как показывает практика советских времен, ужесточение их воспринималось работниками негативно, поскольку происходило неожиданно, нарушало планы работников на дополнительные доходы при перевыполнении заданий и способствовало установлению барьеров непонимания между администрацией и работниками. В первом приближении, ужесточение норм вообще не может работниками восприниматься позитивно. Однако это не всегда так. Комплекс мероприятий, включаемых в *системы с уплотненной технологией* или системы с горизонтальными коммуникациями на ведущих японских предприятиях, формирует заинтересованность работников в экономии всех видов затрат, включая трудовые (об этих системах см. в разделе 3). Снижает негативную реакцию работников и так называемый «выкуп норм», который осуществляют американские компании, применяющие систему оплаты труда «Импрошейр». В системе «Импрошейр» для каждого вида продукции определяется норма трудозатрат и базис-

ный коэффициент производительности. По завершении отчетного периода рассчитывается фактическая производительность труда, превышение которой над базовой в пределах до 30% премируется, а свыше 30% приводит к пересмотру норм, но при этом повышение норм «выкупается» фирмой, т. е. работникам выплачивается единовременная премия.⁶⁵

Вообще, принцип эффективного стимулирования работников предприятия похож на основной принцип предпринимательства. Принцип предпринимательства: «Найдите потребность и удовлетворите ее». Принцип стимулирования: «Выявите потребности ваших работников и попытайтесь удовлетворить их» (конечно, насколько это возможно и целесообразно в рамках вашей организации). Если работник в виде вознаграждения получает именно то, что позволяет удовлетворить его насущную потребность, его признательность организации, преданность и желание работать лучше окупят затраты на выявление потребностей. Выявить же потребности работников можно методом анкетного опроса. Форма анкеты опросного листа, которая включает перечень потребностей, согласно теории А. Маслоу, приводится ниже.

Анкета для выявления мотивации работника

Проставьте, пожалуйста, в соответствующей клетке таблицы ранг фактора, связанного с мотивацией Вашего трудового поведения: то, что для Вас в настоящее время имеет наиважнейшее значение, обозначьте номером 1; то, что на втором месте по важности — номером 2, и т. д. Искренние ответы на вопросы (установка рангов) будут способствовать повышению точности и адресности социальной политики организации.

Наименование жизненных потребностей	Ранг
Физиологические (витальные), в том числе: питание; крыша над головой, жилье; отдых; другие _____ Безопасность и уверенность, в том числе: защита от физических опасностей, опасностей для жизни; защита от психологических опасностей, от стрессов; уверенность в возможности удовлетворения физиологических потребностей в будущем, стабильность занятости, стабильность доходов; другие _____	

Социальные потребности, в том числе:
 быть причастным к делам организации, своего коллектива, быть в курсе дел;
 быть принятым другими, быть членом команды, иметь привязанность к кому-либо и поддержку;
 чувствовать социальное взаимодействие;
 другие _____

Потребность в уважении, в том числе:
 со стороны окружающих;
 в самоуважении;
 в признании;
 в личных достижениях;
 в компетентности;
 другие _____

Когнитивные потребности, или потребности в новых знаниях;
 другие _____

Эстетические потребности: в красоте, симметрии, гармонии;
 другие _____

Потребность в самовыражении, самореализации, самоактуализации, полной реализации своего потенциала и росте как личности;
 другие _____

Если хотите, можете указать Вашу фамилию, имя, отчество, занимаемую должность _____

Благодарим за участие в работе!

Сложная проблема — восприятие разницы между уровнями оплаты труда рядовых работников и руководства и реакция на это.

Дайджест прессы «24 часа» №10 за 2000 г. со ссылкой на лондонскую газету «New statesman and society» от 31.01.2000 г. помещает следующую заметку:

«Главные менеджеры британских предприятий имеют в 18 раз большие оклады, чем рядовые сотрудники. Такой разницы нет ни в одной другой стране ЕС».

Считается, что высокий уровень разницы в зарплате воспринимается работниками как несправедливый и может привести к социальному конфликту. У нас в России всегда можно сослаться на соседнее предприя-

тие или отрасль, где уровень оплаты труда еще меньше, а тем более на бюджетников и пенсионеров, поэтому работодатели не воспринимают угрозу социального взрыва как реальную, и поэтому разница в оплате труда руководителей компаний и сотрудников может достигать десятков раз.

В российских СМИ где-то в конце 1999 г. был освещен такой факт. Государство решило уволить руководителя принадлежащей государству же фармацевтической компании за неэффективную (с точки зрения государства) экономическую политику. Работники этой компании встали на защиту своего руководителя, поскольку получали в среднем по 5-6 тысяч рублей в месяц, что было очень неплохо даже для Москвы, где находится предприятие. Работников не возмущал тот факт, что этот руководитель (напомним, предприятия государственного, а значит, существующего в тесном взаимодействии с госбюджетом) назначил себе оклад в размере тоже 5 тысяч, но только долларов. Разрыв в уровне оплаты — в 26 раз.

В этом примере кроме специфики нашего восприятия справедливости, сформировавшегося в специфических же условиях российской экономики, можно увидеть и пример группового эгоизма: мы зарабатываем, и слава Богу, а бюджет «перебьется», нам до него нет дела, не отчисляли — и не будем. Очевиден низкий уровень социального сознания в этом коллективе, но, к сожалению, сейчас больше в чести поговорка «Моя хата с краю — ничего не знаю». Трудно ожидать сознательности от людей, которым «элита» постоянно демонстрирует примеры группового эгоизма.

Повышение КТЖ означает гуманизацию рабочей среды и является попыткой удовлетворения как физиологических человеческих потребностей, так и потребностей более высокого порядка.

Приведем еще один набор показателей, отражающих восприятие корпорации ее сотрудниками:

1. Трудовое поведение, готовность жертвовать личным ради корпоративных целей (творческое отношение к своим обязанностям, «беспроblemное» отношение к переработкам: «Ну, надо — так надо!»).
2. Отношение к труду (отношение к труду есть единство трех элементов: мотивов и ценностных ориентации (разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей), реального трудового поведения и оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения)).

На отношение к труду влияют факторы: производственные (связаны с содержанием, организацией и условиями труда), социальные (связаны с групповыми отношениями) и психологические (связаны с особенностями личности).

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям. К *объективным* социологи относят степени ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности, которые определяются по количеству и качеству выполняемой работы, количеству вносимых предложений по ее улучшению, стремлению повысить уровень своего профессионализма. *Субъективным* показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, Взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности — гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли для процветания организации именно отношения к труду ее членов, а передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование элементов, факторов, способствующих появлению у человека удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.

3. Сохранение служебной тайны.

4. Преданность организации.

5. Уровень абсентеизма. (*Абсентеизм* — пропуски рабочего времени по болезни, отгулы за свой счет, прогулы (кроме отпусков и вынужденных отгулов по вине организации). Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение этих пропусков к общему балансу рабочего времени за период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент производительного времени теряется из-за отсутствия работников на рабочем месте. Он является индикатором состояния охраны труда и техники безопасности на предприятии (пропуски по болезни часто связаны как раз с наличием на работе вредных для здоровья факторов), а также уровня удовлетворенности трудом, отношения к труду — чем выше неудовлетворенность трудом, тем чаще работники прибегают к абсентеизму, стараются увильнуть от работы.)

Мониторинг состояния *отношения к труду* должен осуществляться постоянно с учетом динамического характера рабочей обстановки, работников и их восприятия факторов труда.

Для мониторинга целесообразно использовать наряду с объективными показателями и методы социологического исследования, в частности такую анкету, опросный лист который показан ниже.

Анкета для определения факторов отношения к труду

Проранжируйте, пожалуйста, факторы, определяющие отношение к труду, по степени их значимости для Вас в настоящее время. Рангом 1 обозначается самый важный для Вас фактор в графе «Ранг значимых факторов» и фактор, вызывающий самое большое ваше недовольство, в графе «Ранг факторов неудовлетворенности». Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекающий, и как вызывающий неудовольствие, если он задействован недостаточно.

Факторы отношения к труду	Ранг факторов неудовлетворенности	Ранг значимых факторов
Политика администрации в отношении бизнеса Политика администрации в отношении персонала фирмы Условия работы Зарботная плата Дополнительные льготы Социальная политика Отношения с начальством, стиль руководства Отношения с сотрудниками Отношения с подчиненными Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда Возможность достижения успеха на работе Возможность продвижения по службе Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и личного роста Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность Другие факторы (укажите, какие)		

Если хотите, можете указать Вашу фамилию, имя, отчество и занимаемую должность _____

Благодарим за участие в работе!

2.5.6. Понятие и значение социально-психологического климата в коллективе

Социально-психологический климат (СПК) — социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентации, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нем.⁶⁶ СПК зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций. Благоприятный СПК характеризуется следующим образом:

- ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества, т. е. социально одобряются, и одновременно соответствуют ценностям и задачам организации. С этой точки зрения общество не может признавать благоприятным СПК коллективов, где в основе деятельности — асоциальные цели или подоплека, хотя там, возможно, «все довольны друг другом»;
- у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;
- развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;
- в межличностных отношениях господствуют взаимное доверие и уважение друг к другу;
- групповая деятельность эффективна, коллектив характеризуется высоким уровнем сплоченности;
- существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;
- существуют взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый СПК характеризуется так:

- преобладание рвачества (побольше взять от общества, поменьше дать);
- неуважение к товарищам;
- подавление творчества, инициативы («Тебе что, больше всех надо?»);
- равнодушие и черствость в общении («Моя хата с краю...»);
- склоки, сплетни, подсиживание;
- невозможность привести в действие групповой потенциал;

- падение результативности;
- взаимное укрывательство, «круговая порука», невынесение «сора из избы».

Специфической сферой проявления СПК служат отношения между руководителем и подчиненными, стиль руководства, характер лидерства. Руководитель должен заботиться о формировании благоприятного СПК хотя бы потому, что в противном случае не удастся задействовать групповой потенциал.

Проявление и использование группового потенциала является целью создания рабочих групп, коллективов, подразделений, команд. Руководитель должен знать и уметь применять методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы, учитывать совместимость работников. Этими проблемами занимается социальная психология. Некоторые сведения из ее области приведены в разделе, в котором рассматриваются проблемы субкультур, или культуры групп, подразделений в организации.

Поскольку СПК связан с личностью лидера коллектива, постольку неблагоприятный климат часто является следствием или его некомпетентности (а компетентность бывает профессиональная и социальная, или коммуникативная, и это — две взаимодополняющие стороны профессионализма руководителя), или наличия в группе неформального лидера, имеющего свои цели и умеющего увлечь за собой других. Выявить неформального лидера, определить социальные роли каждого члена группы помогут специалисты в области *социометрии*, т. е. социологи, умеющие профессионально и деликатно выявлять социальную структуру группы.

2.6. Корпоративная культура глазами деловых партнеров и акционеров

2.6.1. Как и какую информацию собирать о деловом партнере

Чтобы успешно сотрудничать, взаимовыгодно совершать сделки, длительное время поддерживать и развивать деловые отношения, нужно хорошо знать, с кем имеешь дело, и иметь информацию для прогнозирования и учета интересов делового партнера.

Было бы ошибкой прибегать к сбору информации о фирмах-партнерах только эпизодически или в период подготовки к переговорам с ними. Эта деятельность должна вестись постоянно и тщательно.

Так, оперативно-коммерческая работа по изучению фирм *во внешне-торговых организациях* должна включать:

- предварительный сбор данных о фирме, с которой предполагается проведение переговоров или заключение сделки;
- текущее наблюдение за деятельностью фирм и организаций, с которыми заключены контракты;
- выявление и изучение новых фирм и организаций — возможных контрагентов по экспорту и импорту;
- систематическое изучение фирменной структуры товарных рынков по основным статьям экспорта-импорта;
- наблюдение за деятельностью фирм-конкурентов, играющих ведущую роль на отдельных товарных рынках.

Такого рода деятельность должна осуществляться и по отношению к деловым партнерам на внутреннем рынке.

Информация о фирмах, полученная из разных источников, собирается и систематизируется в фирменном досье.

Вопросы, по которым подбираются материалы для досье, могут быть разделены на две группы:

1. Общая характеристика фирмы: род деятельности, номенклатура производства и торговли, размеры производства и другие слагаемые, характеризующие фирму и ее роль на рынке данного товара;
2. Специальные аспекты, имеющие отношение непосредственно к заключению контрактов: кредитоспособность, финансовое положение фирмы, загрузка ее заказами, заинтересованность в получении заказов от российских организаций, выяснение взаимоотношений с другими фирмами и государственными органами, участие фирмы в картельных и других соглашениях, ограничивающих торговлю с различными монопольными объединениями. Сюда же относится и деловая характеристика представителей фирмы, с которой предполагается сотрудничество.

Наиболее ценной информацией для досье считаются сведения, полученные как при личном знакомстве с фирмой, ее руководителями или владельцами, так и в процессе коммерческих переговоров. В качестве дополнительных источников информации используются данные фирменных справочников, годовые отчеты фирм, справки банков и специализированных информационных фирм.

Досье фирмы включает ряд документов, которые специально подготавливаются сотрудниками внешнеэкономической организации. К таким документам, обязательным для заполнения, относятся:

- карта фирмы — базовый документ, в котором собирается всесторонняя информация об интересующей фирме;
- сведения о переговорах с фирмой;
- сведения о деловых отношениях.

Карта фирмы представляет собой анкету, содержание которой сгруппировано по основным вопросам, характеризующим различные стороны деятельности изучаемой фирмы:

- указывается страна, почтовый и телеграфный адрес фирмы и номера ее телефакса;
- год основания фирмы;
- предметы торговли, производства (с указанием основных технических характеристик товаров и технических новинок) или характер услуг;
- производственные мощности, торговый оборот, число занятых или другие данные, характеризующие производственные возможности и объем деятельности фирмы (по годам);
- данные о финансовом положении фирмы;
- сведения о филиалах, дочерних предприятиях, об участии в прочих связях (картельных, финансовых, персональных и т. д.);
- важнейшие конкуренты фирмы;
- владельцы, руководители фирмы, лица, имеющие непосредственный контакт с российскими организациями;
- оборот, в том числе с российскими организациями;
- отрицательные моменты, характеризующие фирму (невыполнение обязательств, рекламации, арбитражные, судебные дела и пр.).

Для подбора и систематизации сведений о фирме используется широкий круг материалов, характеризующих фирму: оперативная информация и материалы кабинета фирм ВНИКИ, данные периодической печати, отдельные монографии, каталоги, проспекты, юбилейные и рекламные издания фирм, их годовые отчеты. Полезно воспользоваться услугами организации «Внешэкономсервис» при Торгово-промышленной палате и многих существующих сейчас специализированных фирм по предоставлению информационных услуг.

В номере газеты «Иностранец» за 01.12.99 г. опубликована заметка «Кто есть там?» В ней говорится:

«При консульском отделе МИД РФ создана консультационная служба, где можно проверить данные о той или иной иностранной

фирме, с которой вы собираетесь вступить в деловое партнерство. Эта услуга, качество которой гарантируется авторитетом МИД, полезна для огромного числа российских фирм. Известно, например, что фирмы, занимающиеся трудоустройством российских граждан за рубежом, нередко подписывают договоры о сотрудничестве с мнимыми иностранными партнерами, от чего страдают клиенты и сами российские фирмы-посредники. Услуга МИД по уточнению статуса и сферы деятельности фирм — платная...»

Вся заносимая в карту информация должна сопровождаться указанием о том, к какому периоду она относится, а также ссылкой на источник.

Кроме перечисленных в карте данных в досье фирмы должны быть включены:

- характеристики владельцев, руководителей фирмы, а также служащих, имеющих непосредственный контакт с российскими внешнеторговыми организациями;
- данные балансов фирмы за хозяйственный год;
- данные о развитии торговых отношений с фирмой (сведения о поведении фирмы во время переговоров о заключении сделок и в ходе их реализации, об отношении фирмы к условиям типовых контрактов российских партнеров, о результатах сделок, о заинтересованности фирмы в работе на российском рынке).

Сведения о переговорах составляются после завершения переговоров с фирмой. Основные вопросы для изучения:

- предмет переговоров;
- результат переговоров;
- характеристика представителей фирмы, проводивших переговоры: особенности характера (слабые и сильные стороны), знание коммерческих и технических вопросов;
- поведение фирмы во время переговоров;
- деловые отношения с другими партнерами.

Сведения о деловых отношениях в отличие от сведений о переговорах, составляемых после каждого раунда переговоров с фирмой, составляются один раз в год и отражают опыт работы с фирмой в течение этого времени. Они содержат данные о выполнении фирмой условий контракта, ее заинтересованности в работе с российским партнером, деловых качествах фирмы и ее представителей, проявившихся в процессе выполнения контракта.

Досье на фирму пополняется систематически, при этом перед началом нового финансового года и при подготовке крупных сделок целесообразно дополнительно собрать сведения о финансовом положении контрагента независимо от наличия этих данных за прошлые периоды.

Этический момент поиска и сбора информации о деловом партнере: *источники информации должны быть общедоступны, вы не должны вторгаться в коммерческую тайну, использовать запрещенные законом и не одобряемые обществом способы.* Процесс «добычи» информации заставляет напрямую понять, что в наше время информация — это капитал, достояние, потому что услуги организаций, собирающих информацию об организациях по всему миру, стоят очень дорого. Однако зачастую приходится решать дилемму: либо сэкономить и при этом рисковать быть обманутым, либо понести затраты на получение информации о реальном состоянии партнера и его репутации.

В известной у нас книге американского бизнесмена Х. Маккея «Как уцелеть среди акул» приводятся два документа фирмы *McKey Envelope*, в один из которых заносятся данные о клиентах компании, так называемый «66-разрядный профиль клиента», в другой — о конкурентах, так называемый «12-разрядный профиль конкурента». По мнению автора книги, такого рода документы, постоянно обновляемые и пополняемые новой информацией, позволяют найти индивидуальный подход к деловому партнеру и предвидеть шаги конкурентов.

Есть тонкая грань между процессом прогнозирования поведения партнера на основе обширной информации и манипуляцией. Залогом этичности взаимодействия является направленность использования полученной информации на то, чтобы партнер был убежден в правильности своего выбора, удовлетворен совместными решениями, увидел в сделке свой интерес, не был впоследствии разочарован и охотно шел на сотрудничество.

Солидный бизнесмен объективно заинтересован в длительном и стабильном партнерстве больше, чем в сиюминутной выгоде (здесь еще и соображения репутации фирмы), поэтому его поведение и использование информации о партнере ориентировано на выявление и учет стратегических интересов партнера и удовлетворение их. В вопросах конкуренции этичность поведения сохранить трудно, однако забота о репутации фирмы и жесткое законодательство, запрещающее недобросовестную конкуренцию, позволяет не переходить за установленные рамки.

Информация о клиенте, по Маккею, включает не только деловую часть, но и сведения о жизненном пути, пристрастиях, привычках и не-

достатках самого клиента и членов его семьи, что позволяет не только завязывать и развивать отношения на межличностном уровне, но и избегать в процессе общения неприятных для партнера тем, сохраняя его доброе расположение духа.

Желая получить экспертную оценку ваших деловых партнеров (и ваших сотрудников) уровня качеств, существенно влияющих, на ваш взгляд, на имидж и репутацию вашей корпорации, вы можете воспользоваться формой, которая разработана на основании графика, приводимого Б. Карлофом. В качестве параметров, на основании субъективной оценки которых деловой партнер и потенциальный инвестор строит свое представление о солидности фирмы, о доверии к ней, о возможности вступить в деловое партнерство, Б. Карлоф в книге «Деловая стратегия» называет следующие:

- 1) прогрессивность фирмы;
- 2) наличие большого количества ресурсов;
- 3) творческий подход к решению проблем;
- 4) активный маркетинг;
- 5) лидерство в отрасли;
- 6) компетенция консультантов фирмы;
- 7) способность решать сложные проблемы;
- 8) высокое качество услуг;
- 9) внушает доверие;
- 10) ценовая политика;
- 11) степень специализации производства;
- 12) широта компетентности.⁶⁷

Включив эти или иные параметры в состав оцениваемых качеств, вы можете попросить экспертов проставить значки в клетках с той оценкой, которая, по мнению эксперта, соответствует уровню развитости каждого качества. 10 — качество развито в максимально возможной степени, 1 — качество совсем не проявляется. Обработав полученные ответы, вы можете получить усредненную или преобладающую оценку по каждому параметру. Таким же образом можно собрать мнения экспертов и о ваших конкурентах, получив информацию для сравнения достоинств и недостатков вашей корпорации в представлении ваших деловых партнеров и сотрудников.

Опросный лист для выявления мнений о корпорации и сравнения качеств корпорации с качествами других организаций может выглядеть так:

Название качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прогрессивность										
Наличие большого количества ресурсов										
Творческое решение проблем										
Активность маркетинга										
Лидерство в данной области										
Компетентность консультантов										
Способность решать сложные проблемы										
Высокое качество услуг										
Внушает доверие										
Высокие цены										
Узкая специализация										
Широкая компетенция										
Другие										

2.6.2. Стандарт ISO — объективная характеристика качества и надежности корпорации

Доказательством, если можно так сказать, «высокого качества обеспечения интересов клиентов» служит наличие в корпорации сертификата по международной системе стандартов качества ISO (ИСО) 9000. Эта система разработана в середине 80-х гг. Британским институтом стандартов и утверждена в 1987 г. Международной организацией стандартов. В частности, стандарт ИСО 9001 называется «Системы качества. Модель для обеспечения качества при проектировании и/или разработке, производстве, монтаже и обслуживании». В стандарте ИСО 8402 «Качество. Словарь» система качества определяется как совокупность организационной структуры, ответственности, процедур, процессов и ресурсов, обеспечивающая осуществление общего руководства качеством. Таким образом, специфика требований стандартов качества ИСО и их ценность заключается в том, что эта система оценивает не только качество конечного продукта бизнеса, но в основном сам бизнес-процесс предприятия: **проектирование, разработку, закупку сырья и комплектующих, создание, обработку, документирование, заключение контрактов на поставку, обучение персонала, обслуживание и поддержку клиентов и многое другое.**

Разработчики стандартов справедливо исходят из представления, что только соответствие каждого этапа жизненного цикла продукта неким строгим условиям в конечном итоге приводит к выпуску действительно качественной продукции. Согласитесь, что этот подход близок к комплексному понятию культуры производства.

Сегодня 76 стран мира проводят сертификацию на соответствие стандартам ISO 9000, около 100 тысяч компаний уже получили сертификат. Длительная процедура сертификации (для компании *Kraftway* — полтора года проверки свыше 20 элементов производственного цикла на соответствие 240 конкретным требованиям) сопровождается и постоянным контролем за деятельностью сертифицированного предприятия, а отступление от требований стандарта приводит к изъятию сертификата.

Наличие сертификата позволяет заключать сделки с ведущими компаниями, получать заказы от выгодных клиентов типа NASA и Минобороны США, принимать участие в международных тендерах.⁶⁸

Такой же подход к обеспечению качества и конкурентоспособности продукции на основе высокого уровня материальной и духовной культуры фирмы демонстрируют и передовые японские предприятия, реализующие организацию производства на основе горизонтальной коммуникации. Возможно, именно реализации системного подхода к культуре предприятия японцы обязаны своими выдающимися результатами в некоторых отраслях промышленности.

Признаки честности бизнесмена — членство в клубах, где ценится честность и порядочность (например, масоны, кивани⁶⁹ и т. п.), искренняя религиозность, знание им психологии и педагогики, нравственность.

Однако существует проблема имитационного поведения, масок, которые надевают на себя руководители корпораций, желая замаскировать низменные цели. Постоянные квалифицированные исследования поведения корпорации и ее руководителей позволяют заглянуть под маску, выявить истинную сущность ее носителя.

2.6.3. Повеление представителей компании во время переговоров как источник информации о корпоративной культуре

Рассмотрим конспективно (поскольку этим проблемам уделяется много места в рамках нового научно-прикладного направления — *конфликтологии*) группы факторов и некоторые организационные вопросы, внимание к которым способствует позитивному восприятию делового партнера и успешному сотрудничеству.⁷⁰

Группы факторов успешного взаимодействия (по М. Винер и К. Рей)⁷¹:

- факторы, связанные с окружающим миром: история сотрудничества или кооперации в обществе (культура общения в обществе); сотрудничающие группы, которые являются лидерами в этой области в глазах общества (наличие репрезентативных групп, фактором успеха которых является сотрудничество, позитивные социальные примеры); благоприятный политико-социальный климат (общественное согласие, социальная ориентация власти, гражданское общество, эффективные регуляторы поведения);
- факторы, относящиеся к членам сотрудничества: взаимное уважение, понимание и доверие; подходящие контакты членов сотрудничества; участники сотрудничества видят в нем свои интересы; способность к взаимным уступкам (этика общения, нацеленность на сотрудничество, высокая культура, совместимость по разным параметрам);
- факторы, связанные с процессом сотрудничества: члены группы благоприятно воспринимают как сам процесс, так и результат (единство мнений относительно целей и средств); многоуровневость принятия решения (коллективное принятие решений с участием работников всех уровней иерархии); гибкость позиций (многовариантность решений и сценариев); эмпатия (умение взглянуть на проблему глазами партнера, «влезть в его шкуру»); отсутствие догматизма, твердолобости; развитие и обогащение исполняемых конкретных ролей и политики в целом; приспособляемость, адаптивность;
- факторы коммуникации: открытые и частые встречи; организация информирования и формальных коммуникационных связей;
- факторы цели: наличие конкретных целей и объектов и общего стремления к ним; общая точка зрения; наличие *особой* задачи, цели, позволяющей отделить себя от других групп, почувствовать себя «особенными»;
- факторы ресурсов: доступность финансирования, материальное обеспечение; опытные, умелые руководители (качество менеджмента).

По мнению Э. Шострома, исследователя творчества Д. Карнеги и стратегий делового общения, среди деловых партнеров можно выделить две противоположные группы — актуализаторов и манипуляторов.

Основные контрастные черты *актуализаторов и манипуляторов* (по Э. Шострому)⁷²:

- актуализаторы: честность (прозрачность, искренность, аутентичность), осознанность (отклик, интерес, жизненность), свобода (спонтанность, открытость), доверие (вера, убеждение);
- манипуляторы: ложь (фальшивость, мошенничество), неосознанность (апатия, скука), контроль (закрытость, намеренность), цинизм (безверие).

Полезно рассмотреть *четыре подхода к разрешению конфликта* при различных уровнях осознания сторонами своих силы и слабости и учета интересов другой стороны.⁷³

- 1) Выигрыш-проигрыш. Конфликтующая сторона стремится к выигрышу за счет оппонента. В социальной сфере это может принять форму преследования инакомыслящих, терроризма, геноцида народов.
- 2) Проигрыш-выигрыш. Пораженческий настрой конфликтанта (затем может последовать отмщение с его стороны, социальный взрыв или взрыв эмоций, «распрявление сжатой пружины»).
- 3) Проигрыш-проигрыш («Пусть я погибну, но и он погибнет тоже»). Иногда к такому результату, в конце концов приходит конфликт типа выигрыш-проигрыш: «Хотели, как лучше, а получилось, как всегда».
- 4) Выигрыш-выигрыш. Сотрудничество, зачастую обеспечивающее сторонам неожиданно высокие результаты, поскольку продуктивное участие другой стороны позволяет увидеть проблему лучше, не с одной, а с нескольких сторон.

Выигрыш-выигрыш — этот подход эффективен с оппонентом, ориентированным на любую стратегию, особенно на эту же или на выигрыш-проигрыш.

Выигрыш-проигрыш — эффективен в экстремальной ситуации, когда важен только определенный результат и безразличны дальнейшие деловые связи.

Проигрыш-выигрыш — может быть использован намеренно, если результат переговоров имеет второстепенное значение и преследуются иные цели. Может быть проявлением коварства.

Проигрыш-проигрыш — самый неудачный подход, применение его не заслуживает оправдания.

Рассмотрим переговорные стили, которыми часто пользуются деловые партнеры во время переговоров: жесткий стиль, мягкий стиль, торговый стиль, сотруднический стиль.⁷¹

Жесткий стиль. Сводится к демонстрации силы. Ультимативная тактика (специальные приемы: рассчитанная задержка, выбор из двух зол, тактика затвора, ультиматум как способ перехода к насилию); тактика выжимания уступок (позиционное давление: закрытая дверь, пропускной режим, визирование, внешняя опасность; психологическое давление: принижение оппонента, искажение общепринятых норм контакта, запутывание оппонента, «чтение в сердцах», искусственное затягивание переговоров, уловка «последнего требования»).

Противодействие тактике жесткого стиля — держать удар, нейтрализовать манипулятивные приемы и уловки, обращать давление противника на вас против него самого.

Особый случай — переговоры в ситуации острого конфликта: информационная ловушка, лакомый кусок, срыв сценария.

Мягкий стиль:

- самокритика;
- «поглощение стрел»;
- улаживание инцидента;
- мягкое критическое замечание.

Торговый стиль. Схема *позиционного* торга: точка желаемого результата, точка отказа, интервал ваших возможностей (имеется обычно у каждой стороны).

Планирование позиционного торга: подготовка к переговорам (потребности, проблемы, альтернативы, точка отказа, точка желаемого результата), программа переговоров (исходное предложение — точка желаемого результата, промежуточное предложение, резервное предложение, последнее предложение — точка отказа).

Приемы позиционного торга: тактика сокрытия и открытия информации, разведка, игра промежуточными предложениями, имитация мягкого стиля (так вел переговоры с Собакевичем и Плюшкиным Чичиков).

Сотруднический стиль раскрывается на примере применения метода принципиальных переговоров.

Метод принципиальных переговоров (по Фишеру и Юри)⁷⁵. В основе метода — четыре основных понятия:

- люди (отделите человека от проблемы: обсуждайте проблемы, а не друг друга);

- интересы (сосредоточьтесь на интересах, а не на позициях [статусах]);
- варианты (изобретайте взаимовыгодные варианты),
- критерии (настаивайте на использовании объективных критериев).

Знание основ конфликтологии позволит вам правильно диагностировать поведение делового партнера и выстроить свою линию поведения.

Особого внимания заслуживает *этап подготовки к переговорам*. Вот как его представляют американские **специалисты**:⁷⁶

Мои интересы	Опции	Легитимность	Их интересы
Что меня действительно заботит. Мои желания, потребности, заботы, надежды и страхи	возможные варианты соглашений, которых мы можем достигнуть	Внешние стандарты или прецеденты, которые способны убедить одну или обе участвующие в переговорах стороны, что предлагаемое соглашение справедливо	Что, по моему мнению, их действительно заботит. Их желания, заботы, надежды и страхи
1.	1.	1.	1.
2.	2.	2.	2.
3.	3.	3.	3.
4.	4.	4.	4.
5.	5.	5.	5.

<p>Моя альтернатива на случай ухода</p> <p>Что я могу предпринять, если я уйду с переговоров без соглашения? Какой из вариантов наилучший? Что я действительно предприму?</p> <p>1. 2. 3.</p>	<p>Обязательства</p> <p>Если мы достигнем соглашения, мы берем на себя конкретные обязательства</p> <p>1. 2. 3.</p>
---	---

Рис. 2.2. Этап подготовки к переговорам

Глава 3

Структурные элементы корпоративной культуры

3.1. Структура корпоративной культуры

Отечественный подход к культуре корпораций и, в более широком аспекте, к культуре предпринимательства в настоящее время базируется на моделях стран с развитым рынком. По-видимому, такой взгляд не может считаться вполне адекватным российской реальности в связи с различием изучаемых объектов как систем, т. е. различием экономических, политических, правовых и прочих условий существования предпринимательства и внутренней и внешней среды самих предприятий. Поэтому представляется полезным рассмотрение отечественных подходов к решению проблемы культуры в производственной сфере, сложившихся в советское время. Это наши «родные» корни.

В отечественной философии и науке о труде превалировали понятия «культура производства» и «культура труда».

Культура труда понималась как составная часть культуры народа, определяемая культурным уровнем работника, его профессионализмом, образованностью, компетентностью, соблюдением дисциплины, норм и правил работы, формами общения с другими людьми. Культура труда как явление относилась к личности работника.

Культура производства воспринималась как сложное явление, включающее человека, культуру, науку, технику, производство. **Структура культуры производства включала культуру условий труда и производства, культуру средств труда и трудового процесса, культуру управления и межличностных отношений в трудовом коллективе, культуру самих работников.**⁷⁷ Мы считаем такой подход к культуре организации более адекватным состоянию отечественной экономики и методологически правильным по следующим соображениям:

- рассмотрение *всех факторов*, определяющих культуру предприятия, а не только факторов духовной культуры, которым уделяется сейчас основное внимание в развитых странах, представляется *более эффективным*. Действительно, материальные элементы культуры предприятия оказывают столь же сильное влияние на конечные результаты и имидж фирмы, как и духовные, но они

удалены от глаз потребителя продукции и менее доступны для оценки. Предприятие с низкой культурой материальных факторов труда может пустить пыль в глаза клиенту, но для серьезных деловых отношений не годится. Отношения на доверии в условиях сокрытия информации о состоянии средств производства построить не удастся, а значит, не удастся и привлечь клиентов для *длительного* сотрудничества, которое является залогом успеха в бизнесе. Чуть ниже мы обоснуем этот тезис;

- по-видимому, концентрация внимания на духовных элементах культуры предпринимательства в западных странах связана с высоким уровнем их обеспечения материальными элементами культуры. В этих странах высокий уровень развития средств производства, в то время как в нашей экономике продолжается спад и структурная перестройка.

«Исследования американских психологов свидетельствуют, что у современного американца физиологические потребности удовлетворены на 90%, потребность в безопасности — на 70, в уважении — на 40, в самоактуализации — на 15%».⁷⁸ Естественно, что в этих условиях американским менеджерам приходится для стимулирования работников в первую очередь обращать внимание на неудовлетворенные высшие, т. е. духовные, потребности.

У нас же пока у большинства населения не удовлетворяются самые элементарные физиологические потребности, обеспечивающие выживание организма, а наиболее сильным и ожидаемым стимулом остается оплата труда.

Понятия «культура производства», «культура труда» являются более привычными для многих отечественных предпринимателей, которые получили образование в период «развитого социализма».

Приведем определения основных элементов культуры производства, как они предлагаются А. А. Погорадзе:

- **культура условий труда** — это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности. Эта часть культуры производства включает характеристики и показатели санитарно-гигиенических, психофизиологических, социально-психологических и эстетических условий труда;
- **культуру средств труда и трудового процесса** характеризуют такие элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, уровень механизации и автоматизации, ка-

чество оборудования и инструментов, ритмичность и планомерность работы предприятия, уровень материально-технического обеспечения, качество выпускаемой продукции, использование передовых методов труда, методы оценки результатов труда, обеспечения дисциплины. Очевидно, что одним из важнейших направлений повышения культуры средств труда и трудовых процессов является совершенствование организации труда И производства: передовая техника требует передовой организации;

- **культуру межличностных отношений** (коммуникаций) в трудовом коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, наличие и разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании. Кроме внутренних коммуникаций корпорация активно осуществляет коммуникации с субъектами внешней среды, поэтому культура внешних коммуникаций также является элементом корпоративной культуры, важным фактором имиджа и эффективности;
- **культуру управления** определяют методы управления, стиль руководства, гуманизм, индивидуальный подход, восприятие персонала как достоинства фирмы, профессионализм управленцев, включая коммуникативную компетентность, применяемые методы стимулирования, повышения уровня удовлетворенности трудом и т. д.;
- **культуру работника** правомерно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура имеет внешнюю составляющую, которая проявляется в поведении человека, знании им этикета, правил поведения, хороших манер. Внутреннюю культуру составляют нравственность его мышления, ценностные ориентации, убеждения и культура чувств, умение эмпатически воспринимать состояния других людей, сопереживать. Культуру труда определяют исходя из уровня образования И квалификации работника, его отношения к труду, дисциплинированности (включая технологическую и трудовую дисциплину), исполнительности, творчества на рабочем месте.

Подход А. Маслоу к отображению потребностей человека («пирамида потребностей») представляется продуктивным для демонстрации структуры и взаимосвязи элементов культуры предприятия, только в этом случае пирамида получается «двуугольной», поскольку в культуре фирмы различаются ее внешненаправленная и внутренняя, глубинная составляющие (рис. 3.1).



Такое отображение элементов культуры фирмы не может претендовать на универсальность, применимость к каждому конкретному предприятию. Уникальность организаций проявляется, в частности, в неповторимости всех элементов культуры и уникальности путей их развития, однако в общем случае при рассмотрении элементов культуры и их взаиморасположения, для формирования отношения к материальным элементам как базисным, в значительной степени определяющим высшие духовные элементы, эта схема представляется полезной.

Взаимоотношения субъектов организации можно и полезно рассматривать как **взаимоотношения культур**: элементы культуры личности влияют на ожидания личности и представление об элементах культуры будущего места работы. Источником конфликта могут стать разные уровни культур субъектов организации. Прогноз успеха взаимодействия субъектов должен включать и прогноз культурологических особенностей партнеров по общению, будь то личности, группы или организации.

3.2. Материальная культура корпорации, ее измерение и оценка уровня

Основные производственные фонды являются важнейшей составной частью материально-технической базы и имущества любой организации.⁷⁹ Рачительный владелец, «культурный хозяин» будет заботиться

об эффективном использовании имеющегося производственного потенциала, основных фондов, производственных мощностей и оборудования, обеспечивать воспроизводство материально-технической базы на прогрессивной основе.

Разработка *плана производства* промышленной продукции начинается, как правило, *с расчета производственной мощности*, т. е. с определения максимально возможного объема производства на действующих мощностях в данном периоде. На каждом предприятии составляется *баланс производственной мощности*, учитывается наличие ее на начало и конец расчетного периода при условии достижения прогрессивного уровня ее использования. Баланс позволяет выявить резервную мощность или потребность в дополнительном вводе новых мощностей.

В условиях конкуренции предприятия должны постоянно *обновлять производственный потенциал* на передовой технической и технологической основе, формировать и осуществлять программу непрерывной модернизации материально-технической базы, сосредоточивать усилия и ресурсы на техническом перевооружении и реконструкции производства.⁸⁰ Это, конечно, требует солидных затрат, источниками которых являются как собственные, так и заемные средства.

Но, к примеру, непрерывность такого процесса, как перевооружение и реконструкция, постоянные усовершенствования, по мнению японских специалистов (собственно, это признают за истину уже во всем мире), составляет основу достижений японской экономики. Свою экономику они сравнивают с велосипедом: пока он движется, он устойчив; как только остановится, ему нужна подпорка, иначе он упадет (т. е. пока экономика, в том числе ее материальная база, развивается, она устойчива).

Техническое перевооружение, реконструкция, обновление и расширение материально-технической базы требуют тщательных расчетов и обоснования целесообразности проведения намечаемых мероприятий.

Для определения состояния техники и технологии используется понятие уровня физического и морального износа.

Физический износ — это снашивание, постепенная утрата потребительской стоимости средства труда в процессе производства, которые зависят от производственной нагрузки и условий содержания средства труда, воздействия на него неблагоприятных факторов.

Моральный износ — снижение стоимости основного капитала, основных фондов вследствие появления более совершенной техники и роста производительности труда. Используя новые или хорошо сохранившиеся компьютеры пятого поколения, вы проигрываете в скорости расчетов и проведении работ, а значит, в производительности труда ра-

ботинкам, использующим компьютеры шестого поколения. Это значит, что ваши компьютеры морально устарели.

Информационную базу для анализа уровня и способов совершенствования материальных факторов производства (предметов и средств труда), условий и безопасности труда обеспечивает проведение *учета, аттестации, рационализации и планирования рабочих мест*.

Поскольку эти процессы связаны с управлением материальными факторами производства, их знание является неперенным элементом профессионализма менеджера. Методология этих процессов достаточно хорошо проработана: в 1986 г. утверждено **Типовое положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест**, на основании которого были созданы отраслевые положения. Современный подход к персоналу требует активного участия самих работников в проведении учета, аттестации и рационализации своих рабочих мест. Приведем некоторые характеристики этой работы.⁸¹

Основные цели — повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование производственных и трудовых ресурсов (ресурсный подход к персоналу) в организации за счет:

- ускорения роста производительности труда в результате приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, сокращения применения ручного и тяжелого физического труда;
- улучшения использования основных производственных фондов путем ликвидации излишних рабочих мест с устаревшим оборудованием;
- модернизации действующего оборудования, внедрения передовой техники и технологии, концентрации работ на более прогрессивном оборудовании, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, возрастания коэффициента сменности работы;
- улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства, содержательности и привлекательности труда.

На наш взгляд, невзирая на всеобщее падение промышленного производства в России, эти работы остаются актуальными хотя бы на стадии выявления резервов производства, возможностей организации производства той или иной продукции для рынка, выявления и реализации излишнего и устаревшего оборудования и производственных площадей.

Учет рабочих мест при проведении аттестации состоит в определении их числа, классификации и группировке по видам и характеру использования, категориям занятых на них работников, по степени механизации труда, по условиям труда и т. д.

Аттестация рабочих мест — это совокупность мероприятий, включающих комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие передовому научно-техническому и организационному уровню, анализ достигнутого уровня производства, выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест и о направлениях их совершенствования. Оцениваются также условия труда и техники безопасности на рабочем месте. По результатам аттестации каждое рабочее место относится к одной из трех групп: *аттестованные, подлежащие рационализации, подлежащие ликвидации*. Значительно расширяет рамки задач и возможности получения положительных результатов в процессе рационализации рабочих мест использование в качестве оценочных критериев основных положений Теории обогащения труда. Согласно Теории обогащения труда,⁸² *сам процесс труда может стать привлекательным для работника* в том случае, если он характеризуется как минимум следующими факторами:

- ответственностью работника за результаты труда;
- значимостью, важностью выполняемой работы, осознаваемой работником;
- определенной свободой в использовании ресурсов;
- наличием обратной связи: информированностью относительно оценки потребителем результатов труда работника;
- возможностью профессионального роста, развития потенциала работника;
- возможностью контроля над условиями труда.

Рационализация рабочих мест представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий, направленных на совершенствование действующих рабочих мест и улучшение их использования. Мероприятия могут быть направлены на повышение технического уровня рабочих мест, организационного уровня, улучшение условий труда и техники безопасности. Все мероприятия обосновываются с экономической точки зрения, определяется их эффективность.

Планирование рабочих мест предусматривает проведение расчета оптимального количества и структуры рабочих мест в целях обеспечения их сбалансированности с трудовыми ресурсами и роста производительности труда.

Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест, как типовое (общепромышленное), так и отраслевые, содержат подробные методики организации и проведения этих работ, расчеты показателей, формы карт учета и паспортов рабочих мест рабочих и служащих.

Напомним, что при аттестации компании по системе ISO уполномоченные эксперты оценивают бизнес-процесс предприятия: проектирование, разработку, закупку сырья и комплектующих, производство, технику и технологию, создание, обработку, документирование, заключение контрактов на поставку, обучение персонала, обслуживание и поддержку клиентов и многое другое — на соответствие лучшим современным мировым образцам. Получение такого сертификата является объективным индикатором того, что состояние материальных факторов производства и культуры корпорации — на уровне мировых образцов.

Карта аттестации рабочего места (группы рабочих мест) с предложениями по их рационализации выглядит следующим образом⁸³ (см. табл.).

Например, прогрессивность применяемого технологического процесса (оборудования) может определяться как по трудоемкости, так и по использованию сырья, материалов, топлива, энергии на основе следующих формул:

$$P_{\text{тр}} = \frac{T_{\text{пр}}}{T_{\text{д}}}; \quad P_{\text{и.м.}} = \frac{M_{\text{пр}}}{H},$$

где $P_{\text{тр}}$ — показатель прогрессивного техпроцесса (оборудования) по трудоемкости; $T_{\text{пр}}$ — трудоемкость изготовления по прогрессивному техпроцессу (оборудованию), н/ч; $T_{\text{д}}$ — трудоемкость по действующему техпроцессу (оборудованию), н/ч; $P_{\text{и.м.}}$ — показатель прогрессивного техпроцесса по использованию материалов; $M_{\text{и}}$ — масса материала по прогрессивному техпроцессу; H — норматив расхода материала на изделие по действующему техпроцессу.

Необходимые рекомендации и формулы расчета по остальным показателям приводятся в указанном Положении, а также в многочисленных справочниках и пособиях по научной организации труда и нормированию труда и иных затрат.

Анкета для выявления мнений работников об их собственном рабочем месте, приводимая в Положении,⁸⁵ выглядит как показано на с. 121-122.

Наименование рабочего места (группы рабочих мест), номер, код, классификационные признаки	Значение	
	нормативное (эталонное)	фактическое
<p>1. Технический уровень</p> <p>Прогрессивность технологического процесса (по трудоемкости)</p> <p>Качество продукции (работы), % брака</p> <p>Соответствие фактической производительности оборудования паспортной по сьему продукции</p> <p>Технологическая оснастка, комплектность (шт.), техническое состояние</p> <p>Уровень производительности оборудования</p> <p>2. Организационный уровень</p> <p>Соответствие планировки норм проектирования, м²</p> <p>Организационная оснастка, комплектность (шт.) и техническое состояние</p> <p>Качество действующих норм труда, % выполнения</p> <p>Коэффициент сменности работы оборудования</p> <p>Коэффициент занятости рабочего производственным трудом</p> <p>Уровень использования оборудования:</p> <p>по времени</p> <p>по производительности</p> <p>Численность рабочих:</p> <p>расчетная</p> <p>расчетно-явочная</p>		

<p>плановая</p> <p>Наличие бригадной организации труда, подряда и т. п.</p> <p>Многостаночное (многоагрегатное) обслуживание</p> <p>Соответствие квалификации работника сложности и характеру работ</p> <p>3. Условия труда и техника безопасности (сравниваются фактические значения параметров и параметров, указанных в ПДУ, ПДС, а также требований, указанных в нормативных актах по охране труда)</p> <p>Наличие вредных химических веществ, мг/м³</p> <p>Пыль, мг/м³</p> <p>Вибрация, дБ</p> <p>Шум, дБА</p> <p>Инфракрасное излучение, Вт/м²</p> <p>Температура воздуха, °С</p> <p>Наличие тяжелого физического труда (тяжесть труда)</p> <p>Обеспеченность рабочих спецодеждой и спецобувью</p> <p>Обеспеченность средствами индивидуальной защиты</p> <p>Основания для введения (подтверждения, отмены) льгот за условия труда</p>	<p>Итоговая оценка рабочего места</p> <p>(аттестовано, подлежит рационализации или ликвидации)</p> <p>Подписи членов комиссии:</p> <p>Дата _____</p> <p>С актом ознакомлен _____ (подпись работающего, дата)</p>	<p>1 См., например: Гигиенические критерии оценки условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса РД 2.2.013 –94 и др.</p>

АНКЕТА

Уважаемый товарищ!

На заводе проводится аттестация рабочих мест.

Аттестационная комиссия убедительно просит Вас ответить на поставленные в анкете вопросы и внести предложения по дальнейшему улучшению работы на Вашем рабочем месте.

Просим указать цех _____, профессию _____

сменность работы _____, Ф. И. О. _____

№ п/п	Наименование вопроса	Ответ: ДА (+), НЕТ (-), не знаю (?)	Предложения
1	2	3	4
1	Имеются ли резервы по повышению загрузки оборудования но увеличению объемов производства по повышению качества продукции		
2	Требуется ли ремонт (замена) оборудования оснастки рабочей мебели		
3	Удовлетворяет ли Вас качество ремонта оборудования оснастки		
4	Укомплектованность рабочего места инструментом оснасткой рабочей мебелью		
5	Удобная ли планировка на Вашем рабочем месте		
6	Имеются ли у Вас предложения по экономии сырья материалов топлива электроэнергии		

1	2	3	4
7	Какая форма организации труда Вас устраивает: бригадная индивидуальная		
8	Выполняете ли Вы норму выработки Имеется ли возможность увеличения нормы выработки		
9	Имеются ли простои оборудования, если да, то по какой причине		
10	Какую работу Вы совмещаете или могли бы совмещать		
11	Есть ли работы, выполняемые вручную или требующие механизации		
12	Используется ли полностью Ваш профессиональный уровень и опыт работы		
13	Удовлетворяет ли Вас действующая система оплаты труда и стимулирования		
14	Имеются ли предложения по улучшению условий труда обеспечению спецодеждой безопасности труда		

Благодарим за личное участие в этой работе. Ваши ответы помогут руководству улучшить организацию и условия труда на Вашем рабочем месте.

3.3. Культура организации труда и производства, ее измерение и оценка уровня

3.3.1. Основные понятия и их содержание

Дадим определения некоторым основным понятиям организации труда.

Характер труда выражает социально-экономическую сущность труда и включает тип общественной организации труда (способ соединения рабочей силы со средствами производства на базе какой-либо фор-

мы собственности, формы разделения труда, способ включения отдельных видов труда в совокупный общественный труд) и отношение к труду, проявляющееся через соотношение основных функций труда (функции труда: средство к жизни, средство самовыражения и развития личности, критерий положения человека в обществе). Характер труда выражает общественную форму труда, обусловленную типом господствующих производственных отношений. Главное — в чьих интересах используются средства производства.

Содержание труда — состав, характер и объем выполняемых работником трудовых функций.

Условия труда — степень опасности или безопасности предмета и средств труда, их влияние на здоровье, настроение и работоспособность человека.

Организация производства — форма, порядок соединения труда с вещественными элементами производства в целях обеспечения выпуска высококачественной продукции, достижения высокой производительности общественного труда на основе лучшего использования производственных фондов и трудовых ресурсов (СЭС).

Научная организация труда (НОТ) — организация труда, основывающаяся на достижениях науки и передовом опыте, систематически внедряемых в трудовую деятельность; позволяющая наилучшим образом соединить технику и людей в процессе труда; обеспечивающая наиболее эффективное использование материальных и трудовых ресурсов, непрерывное повышение производительности труда; способствующая сохранению здоровья человека, постепенному превращению труда в жизненную необходимость.

НОТ призвана решать три основные взаимосвязанные группы задач:

- экономические — для обеспечения наиболее рационального использования трудовых и материальных ресурсов и тем самым ускорения темпов роста производительности труда и повышения эффективности производства;
- психофизиологические — для обеспечения наиболее благоприятных условий в процессе труда с целью сохранения здоровья и устойчивой работоспособности человека — главной производительной силы общества, обеспечения содержательности и привлекательности труда, повышения культуры и эстетики труда;
- социальные — для воспитания позитивного отношения к труду, создания условий для всестороннего развития личности работников, превращения труда в первую жизненную необходимость.

Поскольку НОТ — это современная наука и техника в сфере организации труда, постольку использование ее достижений является критерием высокой культуры предприятия.

Разделение и кооперация труда. Общественный труд предполагает общее, частное и единичное разделение труда. На предприятиях имеет место технологическое, функциональное и профессионально-квалификационное разделение труда. Совместный труд требует кооперации и соответствующих коммуникаций: межцеховых, внутрицеховых, внутриучастковых, внутрибригадных.

Наиболее полное проявление кооперация труда находит в **бригадной форме организации труда.**

Бригада — это первичное звено в системе управления и в то же время — первичная ячейка трудового коллектива. Этими особенностями, социально-производственной сущностью бригады определяется специфика организации труда в бригаде. Производственная бригада самостоятельно осуществляет производственный процесс и управление им в своей рабочей зоне, несет коллективную ответственность за результаты своей работы и осуществление возложенных на нее задач.⁸⁶

Комплексная бригада организуется из рабочих различных профессий для выполнения комплекса технологически разнородных, но взаимосвязанных работ, охватывающих полный цикл производства продукции или ее законченную часть.

Специализированная бригада объединяет, как правило, рабочих одной профессии, занятых на однородных технологических операциях.

Комплексные и специализированные бригады могут быть *сменными*, если все входящие в их состав рабочие работают в одну смену, или *сквозными*, если в них включены рабочие всех смен. В бригаде обычно присутствует и должен решаться весь комплекс проблем, связанных с групповыми процессами, в том числе проблемы формального руководства и лидерства, совместимости, сотрудничества, выявления, использования и развития индивидуального и группового потенциала и т. п.

В СССР были разработаны *Методические основы количественной оценки уровня организации труда, производства и управления предприятием*⁸⁷

В соответствии с этими Методическими основами в конечном счете определяется общий организационный уровень предприятия как средневзвешенная величина уровней организации труда, производства и управления. В свою очередь, показатели уровня организации труда — это:

- коэффициент разделения труда (степень специализации рабочих);

- коэффициент рациональности приемов труда (рассчитывается на основе данных о затратах труда передовыми рабочими и всеми рабочими по одним и тем же операциям);
- коэффициент организации рабочих мест (характеризует соответствие организации рабочих мест передовым проектам, которые обеспечивают оптимальные трудовые затраты без излишних и утомительных движений);
- коэффициент трудовой дисциплины (отражает потери рабочего времени из-за нарушений трудовой дисциплины);
- коэффициент нормирования труда (рассчитывается исходя из охвата рабочих нормами и степени напряженности норм);
- коэффициент условий труда определяют как среднегеометрическую величину показателей, характеризующих соответствие фактических условий труда (шум, вибрация, содержание пыли, других вредных веществ в воздухе и т. д.) нормативным.

3.3.2. Системы с вертикальными и горизонтальными коммуникациями и восприятие человека в них

В большинстве стран с развитым рынком пока что господствуют *системы с вертикальными коммуникациями*. Для этих систем характерно восприятие основного производственного звена, т. е. цехов основного производства, как исполнительного звена, задача которого — выполнять указания руководства и «штаба», т. е. функциональных подразделений. Все неувязки в цехах и между цехами являются предметом рассмотрения на ежедневных «планерках» у начальства. Межцеховой коммуникации в основном звене не требуется. Проблемы рынка и предприятия в целом далеки от работников цехового уровня, в них воспитывается психология исполнителя: «Нам мозги — хоть из пластмасс: Сталин (либо любой другой начальник) думает за нас». Поэтому, если нет вовремя зарплаты, возникает законное требование: «Мы свое дело, которое вы нам поручили, сделали, — отдайте наше заработанное, а больше ничего и знать не хотим, это не наши проблемы, а ваши». Высоко ценится узкая квалификация: безработный американец зачастую предпочтет сидеть на пособии по безработице и ждать вакансии точно по своей профессии и квалификации, чем переучиться или освоить смежную специальность.

Отечественная практика управления по настоящее время находится, по существу, в плену тейлористско-фордистской парадигмы, провозглашающей принципы глубокого разделения и специализации

труда, его унификации, преобладания административных, правовых и экономических методов управления над социально-психологическими. В разное время факторами эффективности и всеобщего процветания провозглашались электрификация, индустриализация, коллективизация, химизация, автоматизация, интенсификация, экономия ресурсов и другие организационно-экономические мероприятия.

Такой подход подкреплялся и идеологией унифицированного образования и воспитания, причем не просто «нового человека», а массы «унифицированных людей», чему не препятствовало даже провозглашение необходимости «индивидуального подхода». Подавляющая часть современных руководителей впитала за многие годы учебы и работы эту систему и не имеет представления об иных подходах. Но то, что было эффективно (или, по крайней мере, выглядело естественно) в одной организационно-правовой и общественно-экономической среде, в иных условиях является тормозом, не способствует развитию страны.

Начиная с 20-х гг. в странах с развитым рынком проводились исследования, связанные с выявлением роли человека на производстве, причем не просто как одного из факторов, не просто как носителя «живого труда», как обладателя специфического товара «рабочая сила», а как уникальной личности, носителя многих и разнообразных свойств, качеств, потенциала, по-разному проявляющихся в разных условиях, в индивидуальном труде и в коллективе. Выяснилась и получила всестороннее, в том числе экономическое, обоснование идея о том, что результаты и индивидуального, и коллективного труда в решающей степени определяются *отношением людей к труду*. Оно определяет трудовое поведение, вклад в общее дело, развитие и конкурентоспособность предприятия. Оказалось, что именно качество рабочей силы является решающим фактором в деле обеспечения жизнеспособности фирмы, что именно вложения в повышение качества рабочей силы окупаются наиболее полно в сравнении с вложениями в материальные факторы.

Как же сделать, чтобы сотрудники фирмы разделяли ее цели и интересы, связывали с ней свои ожидания и стремление к успеху, чтобы им было присуще инновационное поведение? Кажется, что все в современном мире считают положительным примером решения этих проблем опыт крупных японских компаний, так называемый **«японский феномен»**. Но если на первых этапах исследований «японского чуда» внимание акцентировалось на субъективных факторах: японском национальном характере, общинном сознании, духе коллективизма, религии, то сейчас преобладает обоснованное мнение, что **основа успеха японских фирм - в применении и системном использовании личност-**

ных и групповых свойств персонала фирмы, грамотного соединения естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами фирмы. Речь идет о нетривиальной организации индивидуального и коллективного труда на уровнях от межфирменного взаимодействия до рабочего места на основе действительно индивидуального подхода и предоставления работникам возможностей активного участия в делах фирмы и собственного развития.

То, что дело именно в системе организационных решений, связанных с социально-психологическими факторами, доказывает небывалый успех совместных американско-японских предприятий с преобладанием американского персонала и некоторых западных компаний, более или менее системно использующих японский подход, получивший название **«уплотненная технология»** (в отличие от «поточной, тейлористской технологии») и являющийся, по мнению многих специалистов, **основой организации производства в XXI веке**. Примеры — совместное предприятие *New United Motor Manufacturing (NUMM)*, детище *General Motors* и *Toyota* на американской земле, а также успехи японского менеджмента, достигнутые на немецкой автомобильной фирме *Porsche*.

Рассмотрим принципы **организации совместного труда производственных рабочих по методу «уплотненной технологии», горизонтальных коммуникаций («тойотизм»)**.

Основные элементы этой организационной технологии — хотелось бы надеяться, близкого будущего и нашей страны, — требующие исследований, увязки с оригинальными и постоянно меняющимися условиями российской действительности, таковы:

- **реализация концепции «шодзинка»** — системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкое перераспределение рабочих на производственной линии позволяет изменять такт потока в соответствии со спросом на продукцию фирмы (обычно это изменения на предстоящий месяц). Условиями для проведения подобных мероприятий являются: рациональное размещение станков, перестановка рабочих и определение для них таких маршрутов обслуживания станков, которые соответствуют такту потока и необходимым объемам производства в данный период, наличие в достаточном количестве производственного персонала — хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, постоянная оценка и периодический пересмотр последовательности выполнения технологических операций, отражаемых в карте трудовых

процессов, постоянное обучение на рабочих местах, в «кружках качества», за счет ротации;

- **преимущественно горизонтальные коммуникации**, когда основная масса оперативной информации, управляющей и регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления;
- система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами **«точно в срок» («канбан»);**
- **система сплошного контроля качества** всех предметов труда на каждом рабочем месте (**«джиока»);**
- **система постоянного поиска путей улучшения качества**, безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства (**«кайзен»**). В условиях пожизненного найма рабочие понимают, что их рационализаторские предложения и усилия руководства направлены не на то, чтобы сделать их работу труднее, а на то, чтобы не было лишних движений, чтобы производить больше продукции как основы процветания фирмы и работников;
- бригадная организация труда, сотрудничество и взаимопомощь;
- ориентация всех трудовых коллективов на достижение **конечных результатов**, связанных с конечными результатами фирмы в целом; целевое управление;
- постоянное **развитие работников**, их обучение, повышение квалификации; **квалификация должна быть и высокая, и широкая** одновременно, чтобы безболезненно производить перестановки работников, вытекающие из требований рынка. Кстати, здесь японцам удалось совместить «несовместимое» (по мнению представителей западной трудовой культуры): широту и глубину квалификации, что вписывается в понятие «японского чуда» — сочетание высокого качества продукции с ее массовым выпуском и дешевизной;
- **синхронизация производства в целом**, минимизация численности рабочих также по производству в целом;
- особые отношения с поставщиками и банками, основанные на сотрудничестве и учете интересов сторон.

Поскольку данная система связана с выдвиганием на первое место личности работника и трудового коллектива, повышением их роли в достижении целей организации, постольку важнейшую роль в успехе

общего дела играет *качество рабочей силы и ее отношение к труду на предприятии.*

Такие факторы обогащения труда, как принятие решений, самостоятельность, ответственность, обратная связь и другие полноценно применяются в основной производственной ячейке. То есть **делегирование функций оперативного управления производством персоналу основного производственного звена подразумевает способность этого звена эффективно выполнять возложенные функции.**

Таким образом, **работники воспринимаются как самостоятельные, способные к принятию грамотных ответственных решений творческие личности.** Это, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к системе управления персоналом, от деятельности которой и зависит качество персонала фирмы и его развитие, а также степень удовлетворенности трудом и, следовательно, отношение к труду и отдача.

Японский ученый М. Аоки выявил закономерность: **системе горизонтальных коммуникаций в сфере производства соответствует жесткая иерархическая система управления персоналом и наоборот: жесткой иерархической системе управления производством адекватна слабая, ограниченная по функциям и возможностям система управления кадрами.** Повышение роли работника, группы в решении оперативных задач, перенос акцента с материальных факторов производства на человеческие определяет и ведущую роль служб управления персоналом (УП).

Совершенно справедливо, что **менеджер по персоналу в этих условиях на ведущих японских фирмах — второе лицо в иерархии рангов после главы фирмы.**

Проведем сравнение элементов развитых современных систем «вертикальной коммуникации» и «горизонтальной коммуникации».⁸⁸

Сравнение систем вертикальной и горизонтальной коммуникации

Наименование фактора	Вертикальные коммуникации	Горизонтальные коммуникации
1	2	3
Внешняя среда	Стабильный, устойчивый спрос	Динамичный, «потребительский» спрос
Оперативное планирование и регулирование	Жесткое централизованное	Гибкое, децентрализованное, точно в срок («канбан»)

1	2	3
Информационные потоки	Через централизованные службы управления	По горизонтали, информационные потоки навстречу материальным
Реакция на глобальные шоки	Через централизованные службы управления	По системе «канбан», за счет маневра рабочей силой
Реакция на локальные шоки	За счет цеховых запасов	За счет внутренних ресурсов цеха и «канбан»
Квалификация работников	Узкая специализация, монофункциональность	Широкая специализация, многофункциональность, контекстуальные навыки
Обучение работников	В основном, быстрое, на рабочем месте	Все формы обучения, в том числе общее образование, и ротация, в том числе между цехами
Произвол администрации	Ограничен за счет четкой регламентации труда	Не сказывается за счет отношений патернализма, причастности, управления по целям и др.
Факторы, определяющие отношение к труду	Высокий (но узкий) профессионализм, чувство незаменимости, факторы обогащения труда, целевое управление, причастность, корпоративная этика, индивидуальный подход, гибкое стимулирование	Ясность целей, творчество, причастность, факторы обогащения труда, прямые контакты с руководством, уважение и самоуважение, полномочия по оперативному управлению, семейная атмосфера, патернализм организации
Факторы эффективности	Минимизация запасов при стабильности и жестком плане, максимизация использования оборудования, экономия за счет глубокого разделения труда (статическая эффективность)	Гибкость производства, максимизация использования рабочей силы, экономия за счет вспомогательных рабочих, на хранении запасов, на администрации, а также факторы системы «канбан»
Факторы неэффективности	Негибкость, «антишоковые запасы», потери на коммуникациях и переговорах	Издержки при создании и поддержании системы велики

1	2	3
Значение службы управления персоналом	Невелико, службы УП довольно слабы, функции в основном учетные	Службы УП сильны, их руководители — вторые лица корпорации, функции анализа, развития персонала
Оборудование	ГАП, станки с ЧПУ, конвейерные линии, рабочие ячейки	Универсальное оборудование малых серий на основе многофункциональных станков для поточных линий и агрегатных станков
Режим труда и отдыха	Двух-трехсменный	Двухсменный с большими межсменными перерывами (1-я смена — 8-17 ч, 2-я — 21-6ч)
Подходы к организации труда	Основа организации — рабочее место, бригада, участок, цех	То же, но как часть организации всего производства в целом

3.3.3. Контекстуальные навыки и их ценность

В крупных японских фирмах типа *Toyota* в качестве элемента профессионализма определяются и развиваются так называемые **«контекстуальные навыки»**.

Эти навыки приобретаются *только в процессе работы на данной фирме*, являются элементом группового потенциала, проявляются только в данной фирме, в специфике организации индивидуального и особенно группового труда на ней, в специфике трудовой группы (коллектива) и поэтому являются *высокой ценностью только в контексте этой трудовой среды*.

Благодаря развитию контекстуальных навыков (настроенность на сотрудничество, групповое взаимодействие, слаженность коллектива, самостоятельность в принятии решений, ответственность, обратная связь, обогащение труда, постоянное развитие) актуализируется не только личный, но и групповой потенциал, потенциал постоянно идущей социализации человека.

У работника формируется и культивируется гордость за совместно Достигнутые высокие результаты, за фирму и за ценность собственной персоны для фирмы и группы, а желание поменять место работы почти не возникает, поскольку в другой фирме эти уникальные навыки

не нужны (там другая организация труда и культура), времени на выработку новых навыков потребуется много, а факторы удовлетворенности трудом заработают не скоро.

Как представляется, в советское время в России было больше предпосылок к реорганизации производства и переходу на принципы уплотненной технологии, или горизонтальных коммуникаций: существовали полнокровные организационные структуры типа *лабораторий по научной организации труда и управления, отделов технического обучения, отделов организации труда и заработной платы (материального стимулирования), бюро рационализации и изобретательства и т.п.* и специалисты, которым было бы под силу произвести требуемые изменения, хотя и после соответствующего повышения **квалификации**. Теперь же применение современных подходов к организации производства при его общей деградации представляется проблематичным.

«Нечто новое изобретено в области организации труда в США. В свое время там исчезли маленькие кабинеты, в которых сотрудники могли укрываться от начальства и от работы. И вот теперь очередная новинка — рабочее помещение, где ни у кого нет собственного, постоянного места. Независимо от занимаемой должности и срока работы на фирме каждый имеет равное право вместе с переносным компьютером и мобильным телефоном сесть утром за один из свободных и совершенно одинаковых столов.

Разумеется, в такой обстановке нельзя заниматься ничем иным, кроме как работать. Тем более что начальник сидит среди подчиненных, каждый раз на другом месте. Отдельное помещение получают только секретарши, множество бумажной работы которых требует тишины.

Конечно же, за новой системой стоит строгий экономический расчет. На предприятиях всегда есть больные, командированные и отпускники, чье место простаивает незанятым. Если же постоянного места нет, то можно гораздо лучше использовать площадь служебного помещения, отопление и освещение в нем. Не говоря уже о том, что тем самым сотрудникам дают понять: право оставаться здесь нужно завоевывать, потому что когда угодно на "твое место" может сесть любой другой».⁸⁹

Данный пример показывает, что «нет предела совершенству» в области научной организации труда.

Хотя под эту систему организации труда подведено экономическое обоснование, вызывает сомнение возможность позитивного восприятия работниками такого положения вещей. Как будет формироваться и поддерживаться преданность компании, если все работники чув-

ствуют себя под «дамокловым мечом» увольнения? Как они смогут принимать корпорацию за свою, если у них нет даже своего постоянного рабочего места? Можно ли в таких условиях рассчитывать на формирование продуктивных команд, на использование группового потенциала? Не чревата ли такая «трудовая атмосфера», отдающая подходом, который Д. Мак-Грегора назвал «Теорией X», подсиживанием, наущничеством, нездоровой конкуренцией между сотрудниками? Не ориентируются ли руководители только на работоспособность и профессионально-квалификационный потенциал сотрудников, игнорируя возможность развития сотрудников, а также их коммуникативный и лидерский потенциалы?

Приведем мнение Ли Якокки: «Когда у людей возникает растерянность, страх перед банкротством и потерей работы, тогда возможность утечки фирменных секретов утраивается».⁹⁰ А ведь фактор недостаточной преданности организации тоже имеет экономическое выражение, однако, похоже, он не всегда принимается во внимание!

Мнение работников о разделении труда, его специализации, наделении полномочиями помогает выявить и такая анкета⁹¹:

Анкета работника об имеющихся и желаемых полномочиях

Выскажите, пожалуйста, Ваше мнение относительно характера и содержания труда на Вашем рабочем месте. Данная информация поможет улучшить организацию труда в Вашем коллективе с учетом Ваших пожеланий и будет способствовать повышению степени Вашей удовлетворенности трудом. Информация, предоставляемая Вами, будет известна только независимым экспертам, руководство получит ее в максимально возможно обработанном и обезличенном виде. Заранее благодарим Вас за участие в поиске путей повышения эффективности функционирования Вашей организации.

Наименование рабочего места: _____

Фамилия, и., о. занимающего рабочее место: _____

1.1. Каковы отличительные черты Вашего рабочего места (РМ)?

1.2. Какой уровень в иерархии фирмы занимает Ваше РМ?

2.1. Кому Вы организационно подчиняетесь?

2.2. Кому Вы должны подчиняться, чтобы работать эффективнее?

3.1. Какие РМ подчинены непосредственно Вам?

3.2. Какие из этих РМ не следует подчинять Вам, а какие следует подчинить в целях повышения эффективности работы в Вашей сфере деятельности?

- 4.1. Кто кроме Вашего прямого начальника дает Вам указания и какого рода?
- 4.2. Какие распорядительные полномочия других работников по отношению к Вам должны быть ограничены, а какие расширены?
- 5.1. Каким работникам кроме тех, которые непосредственно подчинены Вам, Вы даете указания и какого рода?
- 5.2. По отношению к каким РМ Ваши распорядительные полномочия следует ограничить или расширить?
- 6.1. Кто исполняет Ваши обязанности в Ваше отсутствие?
- 6.2. Считаете ли Вы, что Ваше замещение должно регулироваться иначе, и если да, то как?
- 7.1. Какие Вы имеете полномочия, обязанности, не связанные непосредственно с Вашим РМ и подлежащие рассмотрению для лучшего разделения труда?
- 7.2. Каких полномочий Вам не хватает для более эффективной работы?
- 8.1. Какие виды работ Вы выполняете, в каких случаях принимаете решения, даете советы, консультации другим?
- 8.2. Какие виды деятельности, функции, выполняемые на других РМ, относятся к Вашей сфере деятельности? В каких случаях целесообразно передать Вам право принимать решения, давать консультации, информировать? Какие из возложенных на Вас работ целесообразно выполнять на других РМ?

Каковы, на Ваш взгляд, цели деятельности организации, достижению которых Вы способствуете своей деятельностью?

В качестве критериев повышения эффективности Вашей работы и работы Вашего коллектива, организационно могут рассматриваться следующие:

- ускорение принятия решений;
- снижение трудоемкости работ, снижены трудозатрат;
- снижение материальных и финансовых затрат;
- улучшение отношения к труду, повышение заинтересованности в достижении конечных результатов;
- повышение удовлетворенности трудом;
- улучшение отношений в коллективе;
- другое.

В случае недостатка места для ответа в поле клетки таблицы можно использовать чистый лист бумаги, обозначив ответом же номером, под которым помещен вопрос.

В качестве ответа допустима ссылка на тот или иной раздел, пункт Вашей «Должностной инструкции» с указанием даты ее утверждения.

Дата

Подпись

3.4. Культура условий труда, безопасность труда, их измерение и оценка уровня

3.4.1. Чем занимаются инженерная психология и эргономика

Проблемами условий труда занимается достаточно большое количество научных дисциплин. Кроме уже упоминавшейся научной организации труда к ним относятся инженерная психология и эргономика.

Специальная отрасль психологической науки — *инженерная психология* — изучает объективные закономерности процессов информационного взаимодействия человека и техники с целью использования их в практике проектирования, создания и эксплуатации систем «человек-машина» (СЧМ). Основные задачи инженерной психологии:

- анализ функций человека в системе «человек-машина», изучение структуры и классификация видов деятельности оператора;
- изучение процессов преобразования информации человеком-оператором (прием информации, переработка принятой информации, принятие решения, осуществление управляющих воздействий);
- разработка принципов построения рабочих мест операторов;
- изучение влияния психологических факторов на эффективность систем «человек—машина»;
- разработка принципов и методов профессиональной подготовки операторов в СМЧ. Профессиональная подготовка операторов включает: профессиональный отбор, обучение, формирование коллектива, тренировку;
- инженерно-психологическое проектирование и оценка систем «человек—машина»;

- определение экономического эффекта инженерно-психологических разработок.⁹²

Здесь правомерно добавить, что эффект не должен рассматриваться только в экономической плоскости: не менее важны социальный и психологический его аспекты. Они хотя и трудно поддаются расчету, но, тем не менее, проявляются в улучшении отношения к труду, росте преданности организации, улучшении качества трудовой жизни и других показателях, влияющих в конечном счете на эффективность деятельности организации.

«*Эргономика* — дисциплина, изучающая взаимодействие человека и машины в конкретных условиях его производственной деятельности... Она служит созданию для человека оптимальных условий труда, она тесно связана с потребностями всестороннего развития личности в условиях значительного усложнения техники и технологии, а также их функционирования, с существенным изменением характера трудовой деятельности человека, с возрастанием стоимости машин и "цены" ошибки человека при управлении ими. Поэтому при создании и модернизации орудий труда, организационной оснастки, планировке и освещении рабочих мест важно заранее с максимальной полнотой учесть условия труда и возможности человека, который будет пользоваться техникой, систематически улучшать условия труда, повышать его творческий характер. Эргономические требования к оборудованию, машинам, приборам определяются психологическими, физиологическими, антропометрическими и биомеханическими характеристиками человека и устанавливаются с целью оптимизации трудовой деятельности.

Результаты научных исследований в области эргономики широко используются при совершенствовании организации труда».⁹³

3.4.2. Безопасность труда и ее обеспечение

Если корпорация признает своего сотрудника партнером, если считает его потенциал главной ценностью, значит, она будет искренне и неустанно заботиться о сохранении и развитии этого потенциала, и, прежде всего — о здоровье, о безопасности труда.

О состоянии безопасности труда в нашей стране говорят данные, приводимые, например, в учебнике по социологии труда:⁹⁴ «Приблизительно выстраивается следующее соотношение уровней труда в промышленности в целом: в зоне экстремальных условий находится от 50 до 70%, в зоне относительно нормальных условий — от 40 до 30% и в зоне

благоприятных условий — не более 10-15% всех предприятий. К примеру, за последние 10 лет травматизм на советских шахтах унес приблизительно 10 тысяч человеческих жизней, а на американских — в 8 раз меньше. Продолжительность жизни шахтера в СССР составляла 49 лет, а в США — 70. В СССР на 1 млн т добытого угля погибали 3-4 шахтера».

Основы законодательства Российской Федерации об охране труда от 6 августа 1993 г. № 5600-1 подписаны Президентом РФ и приняты ВС РФ.

Охрана труда — система обеспечения безопасности жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.⁹⁵

Условия труда — совокупность факторов производственной среды, оказывающих влияние на здоровье и работоспособность человека в процессе труда.

На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов, объединенных в три группы:

1. Социально-экономические:

- 1.1. Нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда (продолжительность рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарные нормы и требования, система контроля за соблюдением действующих законов, требований и правил в области условий труда);
- 1.2. Социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду и условиям труда, психологический климат в производственных коллективах, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, которые неизбежно связаны с неблагоприятными воздействиями.

2. Организационно-технические:

- 2.1. Средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые устройства, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в том числе средства, обеспечивающие техническую безопасность труда);
- 2.2. Предметы труда и продукт труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия);
- 2.3. Технологические процессы (физические, механические, химические и биологические воздействия на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т. д.);

2.4. Организационные формы производства, труда и управления (уровень специализации производства; его масштабы и массовость; сменность работы предприятия; прерывность и непрерывность производства; формы разделения и кооперации труда; его приемы и методы; применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года; организация обслуживания рабочего места; структура предприятия и его подразделений; соотношение функционального и линейного управления производством и др.).

3. **Природные — естественноприродные** факторы, имеющие особое значение при формировании условий труда в сельскохозяйственном производстве, добывающей промышленности, на транспорте, в строительстве и т. д.

Постановление Правительства РФ от 12.08.1994 г. № 937 «О государственных нормативных требованиях по охране труда в РФ» установило действие системы нормативных правовых актов, содержащих единые нормативные требования по охране труда, обязательные при проектировании, строительстве, реконструкции и эксплуатации объектов, конструировании машин, механизмов и оборудования, разработке технологических процессов, организации производства и труда.

Виды нормативных правовых актов по охране труда:

1. Стандарты системы стандартов безопасности труда: ГОСТы, ОСТы, СТП.
2. Санитарные правила и нормы и гигиенические нормативы.
3. Правила по охране труда (межотраслевые и отраслевые).
4. Правила устройства и безопасной эксплуатации.
5. Правила безопасности (пожарной, взрыво-, электро-, ядерной, радиационной, лазерной, биологической, технической).
6. Правила защиты (например, от статического электричества).
7. Строительные нормы и правила.
8. Инструкции по охране труда, в том числе типовая отраслевая.
9. Организационно-методические документы (межотраслевые и отраслевые): положения, методические указания, рекомендации.

Основываясь на нормативах, приводимых в этих документах, работники службы управления персоналом предприятия должны осуществлять работу по определению уровня безопасности труда на каждом рабочем месте, принятию решений по повышению уровня безопасности труда до нормативного либо ликвидации рабочих мест с неблагоприятными условиями труда. Если отсутствует возможность довести уро-

вень безопасности до приемлемого в силу специфики производства, следует решить вопрос с компенсацией за работу в таких условиях и обучить работников методам защиты здоровья на таких рабочих местах. Опасные по условиям труда рабочие места должны находиться под постоянным контролем службы УП.

В отечественной науке организации труда принята такая типология факторов, определяющих условия труда: психофизиологические, санитарно-гигиенические, социально-психологические, эстетические, режим труда и отдыха.

Психофизиологические условия труда

Существуют два взаимодополняющих психофизиологических подхода к интегральной оценке условий труда:

- профессиографический: изучение содержания трудового процесса, результата труда основывается на поэлементной оценке совокупности условий труда;
- по степени тяжести и напряженности: учет физиологических, психофизиологических показателей, динамики работоспособности и утомления, отражающих в той или иной мере реакцию организма на рабочую нагрузку и условия труда.

Тяжесть труда — характеристика трудового процесса, отражающая нагрузку на опорно-двигательный аппарат и функциональные системы (сердечно-сосудистую, дыхательную и др.) человека, обеспечивающие его деятельность.

Напряженность труда отражает значимую для человека ситуацию, является индикатором соответствия средств и условий деятельности возможностям человека, характеризуется степенью активации функций, обеспечивающих выполнение деятельности, нервно-психическими затратами при ее выполнении и является одной из характеристик, составляющих тяжесть труда.

По классификации НИИ труда все работы разделены на 6 категорий тяжести.

Санитарно-гигиенические условия труда

К ним относятся **все элементы производственной среды**, в которой протекает трудовой процесс, т. е. метеорологические условия (микроклимат), чистота воздуха, разного рода производственные излучения, освещение, шум и вибрация.

Согласно «Гигиеническим критериям оценки условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды,

тяжести и напряженности трудового процесса РД 2.2.013-94», утвержденным Госкомсанэпиднадзором РФ 12.07.94 г., вредными и опасными могут быть физические, химические, биологические факторы природной среды и трудового процесса.

Вредный производственный фактор может вызвать профессиональную патологию, временное или стойкое снижение работоспособности, повысить частоту соматических и инфекционных заболеваний и привести к нарушению здоровья потомства.

Опасный производственный фактор может быть причиной острого заболевания или внезапного резкого ухудшения здоровья, смерти. В зависимости от количественной характеристики и продолжительности действия отдельные вредные факторы могут стать опасными.

Исходя из гигиенических критериев и принципов классификации условий труда их разделяют на 4 класса: оптимальные, допустимые, **вредные** четырех степеней вредности и опасные (экстремальные).

В 80-е гг. были разработаны нормативно-методические документы по санитарно-гигиеническим требованиям. Приведем названия некоторых из них:⁹⁶

- по метеорологическим условиям: Санитарные нормы микроклимата производственных помещений. — М., 1986;
- по шуму и вибрации: Санитарные нормы вибрации рабочих мест. Утв. Минздравом СССР 15.06.84, № 3044-84. - М., 1984; Санитарные нормы допустимых уровней шума на рабочих местах. Утв. Минздравом СССР 12.03.85, № 3223-857. - М., 1985;
- по освещенности: Методические рекомендации по установлению уровней освещенности (яркости) для точных зрительных работ с учетом их напряженности. Утв. Минздравом СССР 05.05.85, № 3863-85. - М., 1985.

Выделяют также и *социально-психологические и эстетические условия труда*. Социально-психологические условия труда связаны с особенностями коммуникативных процессов, взаимодействием сотрудников, социально-психологическим климатом; они создают соответствующий психологический настрой работника. Эстетические условия труда связаны с формированием положительных эмоций у работника при воздействии на него факторов оформления интерьера рабочей зоны и производственных помещений (архитектурных, конструкторских, художественных), оборудования и оснастки рабочего места (производственный дизайн, эстетика), озеленения, рабочей одежды, функциональной музыки. Эти условия труда оцениваются

работниками зачастую индивидуально: что в интерьере нравится одному, может не нравиться другому, хотя и существуют среднестатистические нормы и рекомендации о нормальных, приемлемых для большинства людей значениях параметров.

К условиям труда относится и режим труда и отдыха, и хотя некоторые работники предпочли бы работать по индивидуальному режиму, предприятие не всегда может идти им навстречу в силу требований технологического процесса, содержания и характера труда. Обычно режим труда и отдыха отражается в «Трудовом расписании» организации и в коллективном договоре, и при найме работник решает, устраивает его такой режим или нет. Режим труда и отдыха разрабатывается с учетом максимально возможного сохранения работоспособности людей и снижения утомляемости. Типичная внутрисменная кривая работоспособности⁹⁷ представлена на рис. 3.2.

Изучив особенности биологических циклов своих работников, особенности их вхождения в трудовой процесс, предприятие может разработать рациональные режимы труда и отдыха с учетом пожеланий и личностных особенностей работников или хотя бы приблизить условия труда к пожеланиям, если это позволяют сделать техника и технология.

Согласно Основам законодательства об охране труда, работники имеют гарантированное государством в лице его органов власти право на

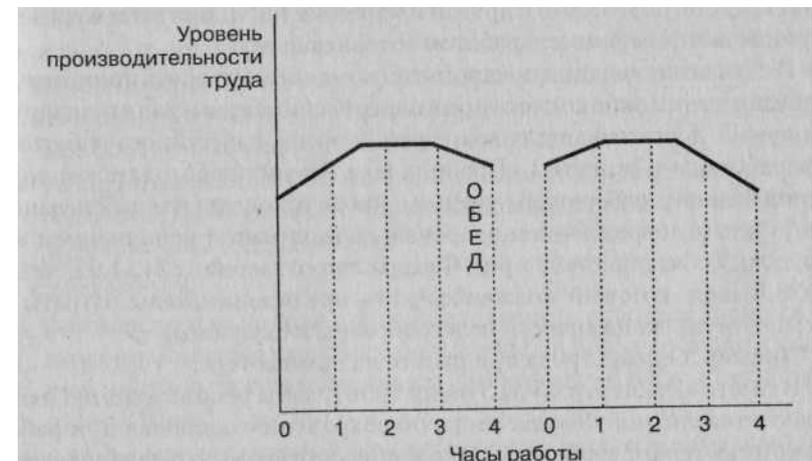


Рис. 3.2. Кривая работоспособности в течение рабочего дня

охрану труда, это право обеспечено *государственной системой охраны труда*, которая включает Государственную инспекцию по охране труда и региональные и местные органы по охране труда.

Первоочередными задачами этих органов являются обеспечение исполнения законодательства об охране труда и контроль уровня безопасности труда на предприятиях, в учреждениях и организациях независимо от форм собственности, восстановление или создание заново служб охраны труда на предприятиях, организация обучения руководителей и специалистов по вопросам охраны труда. Таким образом, обязанности субъектов трудовых отношений в сфере безопасности труда определены в законодательстве об охране труда, надзор со стороны государства предусмотрен, ответственность сторон также определена.

В Гражданском кодексе есть гл. 59 «Обязательства вследствие причинения вреда», согласно которой **работодатель несет ответственность за ущерб**, понесенный работником его предприятия в связи с полученной травмой или иным вредом, причиненным жизни или здоровью гражданина при исполнении им договорных обязательств.

Возмещению подлежит утраченный потерпевшим доход, который он мог бы иметь, не получи он увечье или травму, а также все расходы, понесенные при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, подготовке к другой профессии и т. д., при этом в расчет не принимаются пенсии и заработок потерпевшего.

В случае ликвидации предприятия компенсацию вреда принимает на себя преемник либо со счета предприятия снимается и капитализируется сумма, достаточная для возмещения вреда, нанесенного работнику. Разработаны и приняты «Правила возмещения работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей» в ред. Федерального закона от 24.11.95. № 180-ФЗ. Вывод, который должен сделать предприниматель: затраты по охране труда экономически целесообразны и окупаемы.

Пример: Охрана труда при работе на компьютере.

В газете «Экспертиза» за 5 июня 1996 г. даны рекомендации Центра электромагнитной безопасности по сохранению здоровья при работе на компьютере. Считается установленным фактом, что длительная работа на компьютере приводит к функциональным расстройствам у пользователей ПК. Проблема полной защиты от вредных воздействий

излучений компьютера достаточно сложна и находится, скорее, в начальной стадии исследования. Однако уже сейчас можно дать ряд рекомендаций, следование которым позволит в значительной степени снизить вредные воздействия компьютера на здоровье человека.

Рекомендации по организации рабочего места:

- положение тела должно соответствовать направлению взгляда; дисплеи, расположенные слишком низко или под неправильным углом, являются основными причинами появления сутулости;
- нижний уровень экрана должен находиться на 20 см ниже уровня глаз;
- экран компьютера — на расстоянии 75-120 см от глаз;
- уровень верхней кромки экрана должен быть на высоте лба;
- высоту клавиатуры отрегулировать так, чтобы кисть пользователя располагалась прямо;
- спинка кресла должна поддерживать спину пользователя;
- угол между бедрами и позвоночником должен составлять 90°;
- кресло и клавиатуру устанавливают так, чтобы не надо было далеко тянуться;
- расстояние между столами с компьютерами должно быть не менее 1,5 м; между мониторами — не менее 2,2 м;
- если при работе приходится смотреть на документы, подставку с оригиналом документа следует установить на одной плоскости с экраном и на одной с ним высоте;
- избегайте яркого потолочного света, особенно флюоресцентного;
- экран компьютера должен располагаться под прямым углом по отношению к окнам, а не прямо перед ними или позади них; окна целесообразно занавесить или прикрыть жалюзи;
- увеличьте влажность в помещении: разместите цветы, аквариум в радиусе 1,5 м от компьютера; оптимальная влажность — 60% при температуре 21° по Цельсию.

Режим работы:

- рекомендуемая полная продолжительность рабочего времени за экраном монитора взрослого пользователя, использующего обычный монитор только с защитным фильтром, — 4 часа за 8-часовой рабочий день;
- в конце каждого часа работы необходимо делать 5-минутный перерыв, а через 2 часа — 15-минутный, выключать монитор и покидать рабочее место;

- беременным женщинам с первого дня беременности необходимо отказаться от работы с компьютером с электронно-лучевой трубкой при любой степени его защищенности.

И еще информация к размышлению:

Раздражающие факторы на работе

На работе большинство людей недовольны не только тем, что приходится работать. На основании проведенного в Германии опроса общественного мнения составлен список факторов, оказывающих раздражающее воздействие на рабочем месте. Вот первые десять из них:

1. Неприятные запахи, например, одеколona, пота, табачного дыма и пищи.
2. Грязные кофейные чашки.
3. Коллеги, не снимающие трубку, когда звонит телефон.
4. Частные разговоры.
5. Регулярно опаздывающие сотрудники.
6. Беспорядок на рабочем столе.
7. Коллеги, которые ходят есть в самое неподходящее время.
8. Лыстящие начальнику сотрудники.
9. Коллеги, постоянно напоминающие о том, что они задерживаются на работе.
10. Сотрудники, которые никогда не нуждаются даже в небольшом перерыве».⁹⁸

3.5. Культура управления

3.5.1. Модели объектов управления

История менеджмента знает период повального увлечения управленческими моделями. Примерно с начала 50-х гг. осуществлялись многочисленные и зачастую бесплодные попытки разработать модели поведения сложных управленческих систем, принятия решений, решения управленческих задач.

Это направление получило название *наука управления (количественный подход)*. В исследовании процессов управления организациями и социальными группами использовались математические методы, в том числе исследование операций, экономико-математическое моделирование, модели линейного программирования, управление запасами, сетевое планирование и т. п.

Любая модель — это попытка связать некоторое конечное число причин и следствий в схему, с помощью которой можно было бы объяснить, что происходит и почему, а также прогнозировать поведение в случае изменения условий, причин, факторов, включенных в модель. При этом неизбежно упрощение, редукция поведения, сведение факторов, влияющих на поведение, к достаточному, по мнению исследователя, минимуму. Количество факторов зависит от общего объема знания о системе, которыми располагает исследователь, от субъективной оценки значимости тех или иных факторов, а также от представлений о реальности и возможности интерпретации результатов расчетов и прогнозов, осуществляемых с помощью моделей.

Из теории систем известно, что для больших сложных живых систем полностью адекватных моделей *не существует*. Кроме того, абстрагируясь от одних факторов, находящихся, на взгляд исследователя, на периферии, мы рискуем «выплеснуть с водой и ребенка», т. е. не принять во внимание как раз важные обстоятельства. Существовала даже такая точка зрения, что результаты расчетов, проведенных на основании модели более сложной, чем линейная (т. е. такая, в которой переменные присутствуют во второй или более высокой степени), вообще не поддаются интерпретации и осмыслению. Сказывалось и такое свойство систем, как множественность описаний: для системы можно разработать множество моделей, все они будут отражать отдельные ее свойства, происходящие процессы, но невозможно в принципе создать такую модель или систему моделей, которая бы позволяла прогнозировать поведение системы с вероятностью, близкой к единице.

Тем не менее моделирование позволяет углубить и расширить представления о системе и происходящих в ней процессах, степень вероятности прогнозов в случае использования математического аппарата повышается.

В человеческом существовании процесс моделирования должен рассматриваться как вполне естественный. По существу, любое наше решение, поступок, линия поведения опирается на более или менее сложные, но всегда субъективные представления о закономерностях поведения и реакции других. Чем сложнее модель, чем больше мы знаем о причинах поведения других, тем больше умственных усилий надо приложить, чтобы осмыслить известное и спрогнозировать поведение, реакцию на будущее, на воздействие. Сложность и уникальность каждого человека, личности, группы давно и убедительно доказана. Можно пользоваться простыми моделями, схемами поведения лично-

стей и групп, но тогда нет достаточных оснований ожидать развития событий в соответствии с прогнозом. Чтобы убедиться в этом, достаточно поразмышлять над превратностями собственной жизни, массой несбывшихся ожиданий или почитать учебник по психологии, социологии или социальной психологии.

Нет ничего в мире интереснее человека. Всю жизнь мы познаем себя, редко устаем от этого и не можем довести процесс самопознания до конца. Всегда остается нечто неизведанное, загадочное. Тем более это относится к познанию других.

Модели — субъективный набор представлений, который, являясь продуктом сознания человека, позволяет ему ориентироваться в мире, прогнозировать свое поведение и поведение других, а также развитие ситуаций и принимать решения.

Приведем пример субъективности моделей и их зависимости от нашей позиции, представлений: если депутатский корпус думы представляется нам сборищем полукриминальных элементов, тогда мы одобряем попытки отменить депутатскую неприкосновенность, а если нам кажется, что там — борцы за счастье народа, защитники от произвола власти, тогда мы будем считать, что депутатскую неприкосновенность отменять нельзя. Здесь же сказывается и наше представление о власти, модель этого явления.

Напоминаем, что при создании любой модели мы вынуждены ввиду сложности явлений, процессов прибегать к упрощению, абстрагироваться от каких-то причин, факторов, иногда априорно определяя их как несущественные или такие, влиянием которых можно пренебречь.

Процесс моделирования и обоснования зачастую определяется известным «эффектом Пигмалиона», субъективизмом исследователя, невольно подпадающего под влияние страстного желания (неудовлетворенной потребности) доказать свою кажущуюся столь гениальной гипотезу, получить требующиеся доказательства. При такой сильной мотивации цель может превратиться в сверхценную идею, поведение в процессе научного поиска, осмысления может приобрести (возможно, на неосознаваемом уровне) направленность на достижение этой цели (так появляются фанатики идей): все противоречащие доказательства воспринимаются как артефакты, случайные отклонения, зато подтверждающим гипотезу фактам придается гипертрофированное значение.

Реально же то, что факторы на самом деле действуют *совместно, синергически*, подкрепляя или ослабляя действие друг друга, а живая система вдобавок, согласно принципу ситуативного подхода, должна

Сравнение подходов к объяснению причин поведения		
Название подхода к определению причин поведения (модели)	Факторы, влияющие на поведение. Что нужно знать об объекте для использования модели	В рамках какой науки преимущественно применяется
1	2	3
Мотивационная теория Маслоу	Структура потребностей (5-7 видов) И их диспозиция. Мотивация на базе неудовлетворенных потребностей	Гуманистическая психология, менеджмент, орг. поведение (ОП), управление персоналом (УП) и др.
Мотивационная теория Макклелланда	Ведущая потребность из трех: причастность, власть, успех	То же
Двухфакторная модель Герцберга	Гигиенические (влияющие на отношение к труду) и мотивационные факторы (развитие, успех)	То же
Теория ожиданий Врума	Ожидания достижимости результата, вознаграждения и их валентности (значимости). Мотивация как функция ожидания выполнимости задачи, получения желаемого вознаграждения	Менеджмент, ОП
Теория справедливости	Субъективная оценка затрат и вознаграждения в сравнении с затратами и вознаграждением других работников	То же
Модель Портера-Лоулера	Мотивация - результат действия ожиданий, профессионализма, оценки справедливости. Представление об этих элементах, формирующих силу мотива	То же
Мотивация к успеху или стремлению избежать неудачи	Предпринимательский успех в значительной степени определяет стремление к успеху, которое должно превалировать над стремлением избежать неудачи	То же

1	2	3
Классическая экономика	Рационализм, эгоизм, осведомленность и свобода выбора	Экономика
Теория менеджмента: Тейлоризм	Условия труда, организация труда, режим труда и отдыха, нормирование (КТЖ, внешняя организационная среда)	Менеджмент, управление персоналом
Теория менеджмента: Школа человеческих отношений	Отношение к труду, СПК, групповые факторы	То же
Научное управление	Модели экономико-математические	То же
Развитие человеческих ресурсов	КТЖ, патернализм, создание условий труда и быта, формирующих преданность организации и полную самоотдачу	То же
Лидерские теории	Стили, методы, приемы управления отражают восприятие персонала руководством	То же, социальная психология
Теория Х Мак-Грегора	Восприятие руководством персонала как ленивых исполнителей	Менеджмент, управление персоналом
Теория Y Мак-Грегора	Персонал — самостоятельные, творческие, ответственные люди	То же
Теория лидерства К.Левина	Авторитарный стиль, если подчиненные — исполнители Попустительский стиль, если подчиненные - самостоятельные творческие личности	То же
Теория лидерства Блейк и Мутон	Демократический стиль, если подчиненные — сплоченная группа единомышленников	То же
Теория лидерства Блейк и Мутон	Весомость, относительная ценность деловых или социальных интересов	То же
Ситуационная теория лидерства Врума—Йеттона	Параметры ситуации: 1) наличие или отсутствие явно предпочтительного решения, 2) наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и	То же

1	2	3
	необходимой информации, 3) степень структурированности проблемы, 4) отношение подчиненных к внедрению решения, 5) прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем, 6) степень разделения подчиненными целей организации и мотивации ими этих целей, 7) возможность развития конфликтной ситуации в связи с обсуждением и принятием того или иного варианта решения	
Модель Херси и Бланшара	Степень зрелости группы, которая, в свою очередь, связана со степенью вовлеченности членов группы в дела организации, степенью ощущения причастности к делам фирмы	То же
Трансактный анализ	Адекватно или неадекватно понимаемые позиции и роли общающихся сторон (родитель, взрослый, ребенок)	Психология, менеджмент, организационное поведение
Обыденные, субъективные	Собственные стереотипы, убеждения, каузальная атрибуция, предвзятость личности	В обыденном сознании, в жизни
«Рецепты»	Простые рекомендации с претензией «на все случаи жизни», отражающие, как правило, субъективный опыт автора «рецепта»	То же
Профессиографические	Описание условий деятельности, определяющих профессиональные и личностные качества работника	Управление персоналом, социология труда
Акцентуации характера	Поведение есть результат проявления особенностей характера	Психология
Теория Фрейда	Борьба ОНО и СВЕРХ-Я на почве Я. Поведение определяют либидо, переживания детства, подсознание, тяга к саморазрушению	То же
Теории Адлера	Комплексы неполноценности	То же

1	2	3
Подход Юнга	Сложная структура личности, включая такие качества, как экстраверсия, интроверсия, эмоции, рациональность, коллективное бессознательное и т. д.	То же
Типы личности по Майерс-Бриггс или в соционике	Тип личности как сочетание четырех характеристик	Менеджмент, ОП
Темперамент	Поведение определяется типом темперамента	Психология, управление персоналом, ОП
Локус контроля, уровень субъективного контроля (самоконтроля)	Экстернальность и интернальность как факторы поведения	То же
Поведение в конфликте — модель Томаса	Поведение зависит от весомости, придаваемой собственным интересам в сравнении с интересами другой стороны	То же
Социальный статус и роль в группе	Поведение зависит от статуса и роли, устанавливаемой личности группой (белая ворона, черная овечка, лидер, принятый, козел отпущения, шут и т. п.)	Социальная психология, УП, ОП
Многофакторные портреты Кеттелла, ММРІ	Поведение прогнозируется на основании 16-факторного (Кеттелл) или иного профиля, портрета личности	То же
И многие другие		

восприниматься как *напряженная*, и тогда оказывается, что фактор, исключенный из модели как несущественный, как раз и повлиял на поведение в наибольшей степени из всех.

Каждая научная дисциплина исследует свой предмет, свою сторону человеческих отношений, поведения, поэтому подходы могут быть разными:

- обобщенными, как в философии, классической экономике;
- технократическими, как, например, функциональные схемы;

- психологически-прикладными, как в организационном поведении, менеджменте (на базе мотивационных теорий);
- чисто психологическими, как в психологии;
- социологическими, как в социологии;
- социально-психологическими, как в социальной психологии;
- интегрированными, когда обобщаются различные точки зрения и подходы и осуществляется попытка разработать единую теорию на базе этого обобщения.

Примечания:

- моделей на самом деле великое множество; к примеру, фактически каждый тест (личностный опросник) основан на том или ином представлении автора о причинах поведения или поступков, а также о составе, структуре ценностных ориентации, смысла жизни, критериев успеха в деятельности и т. п.;
- любая модель - упрощение, поэтому не может гарантировать высокой вероятности осуществления прогноза поведения;
- факторы в живой системе действуют совместно, влияя друг на друга, синергично, тем самым усложняя картину причин поведения;
- выделение существенных факторов и абстрагирование от несущественных происходит субъективно, т. е. каждый субъект сам для себя определяет, что, на его взгляд, следует принимать во внимание, а что — нет;
- существует субъективизм и во взглядах на науку и ее роль для практики: многие считают, что их собственный опыт значительнее результатов научных исследований, а сами они имеют право выступать в качестве единственного носителя истинного знания и единственного и достаточного эксперта;
- согласно принципам ситуативного подхода, зачастую интуиция помогает принять верное решение, сделать более правильный прогноз, чем научные методы исследования, но интуиция очень редко дается как божий дар, свойство, присущее конкретному человеку, чаще интуиция — это сплав знаний и опыта.

3.5.2. Методы получения знаний о личности

Типологии методов определения личностных качеств работников и особенностей ролевого распределения в группе, отношения работников группы друг к другу достаточно многообразны, но наиболее часто выделяют следующие группы методов:

- **метод наблюдения (внешнего)**, состоящий в преднамеренном, систематическом, целенаправленном и фиксируемом восприятии внешних проявлений психики человека. Метод требует значительного времени, специальной подготовки и трудоемок;
- **метод самонаблюдения (интроспекции)** — наблюдение человека за собственными психическими проявлениями. Обычно выводы, которые делает человек на основе самонаблюдения, субъективны, неадекватны и могут использоваться для анализа самооценки и для ее сравнения с мнением окружающих;
- многочисленная группа **личностных опросников, или тестов**, позволяющих определить различные свойства и качества личности, такие как темперамент, характер, интеллект, склонность к творчеству, мотивы поведения, ценностные ориентации, факторы, влияющие на поведение, и т. п. Эти опросники выявляют стороны личности с помощью анализа и группировки ответов испытуемого на вопросы или утверждения. Ответы обычно имеют форму *мнению*, т. е. требуется выбрать один из вариантов предусмотренных ответов. Поскольку ответы дает сам опрашиваемый, постольку получаемые данные содержат значительный элемент субъективизма; на качество ответов влияют и психологическое состояние опрашиваемого во время опроса, и степень фактического знакомства с ситуацией, поведение в которой предлагается охарактеризовать;
- **проективные методы**, основанные на выводах психологической науки о том, что сознательно или неосознанно субъект переносит, проектирует свои психологические свойства, состояния на внешние объекты, что отражается в интерпретации им того или иного стимульного материала. Профессиональный психолог, психоаналитик или психотерапевт в состоянии распознать за теми ассоциациями, которые вызывает у субъекта стимульный материал (кляксы, картинки и т. п.), особенности его личности, мотивов, ценностей, работу подсознания. При использовании данных методов присутствие опытного профессионала в области психологии обязательно;
- **социометрия** — метод психологического исследования межличностных отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений, ролей и статусов членов группы, в том числе выявления неформальных лидеров, психологической совместности. Есть группа тестов для определения социально-психоло-

гического климата в группе, отношения к лидеру, к руководителю, для выявления стиля руководства;

- **методы анкетирования, интервью, бесед**, позволяющие получить информацию путем ответа на письменные или устные вопросы специалиста. Данные методы широко применяются в системе маркетинга, при необходимости выявления отношения к труду (например, «Анкета об имеющихся и желаемых полномочиях»), в различного вида социологических исследованиях и требуют участия специалистов для разработки программы исследования, для его организации, проведения и последующей интерпретации результатов.

Существенным фактором выбора того или иного метода, теста являются его валидность (соответствие тому, для чего он предназначен; тест определяет именно то, что и должен) и надежность (тест позволяет получать одни и те же результаты, независимо от количества опрашиваемых и контингента). Многие простые по содержанию и обработке результатов популярные тесты не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в сфере управления персоналом.

Ж. Годфруа⁹⁹ указывает на то, что против личностных опросников вообще было выдвинуто много обвинений. Подчеркивалось, что нет убедительных доказательств их надежности и валидности,¹⁰⁰ многие пункты имеют очень общий характер, испытуемый часто подпадает под влияние авторитета ученого, разрабатывающего или применяющего тест, и отвечает на вопросы не искренно, а так, как, по его мнению, ждет ученый. На результаты тестирования влияют усталость и беспокойство, некоторые тесты вторгаются в личную жизнь испытуемого, нарушают его «прайвеси». Доступность тестового материала позволяет знакомиться с ним заранее и отвечать, по сути, фальсифицируя результаты. Многим известны приемы «обмана» тестов, считается, что можно обмануть даже тест «Полиграф», более известный как «Детектор лжи».

Все эти соображения приводят к тому, что тестирование должно рассматриваться только как **вспомогательное средство** в определении качеств человека, использование тестов возможно только в пакетах, «в батареях», когда данные, полученные одним способом, проверяются при применении другого способа, теста.

Отдельную группу образуют **профориентационные тесты**: если для использования личностных опросников на этапе профотбора или перемещения работника требуется предварительное представление о требуемых качествах и свойствах, а личностные опросники помогают

установить наличие качеств, то профориентационные тесты помогают **определить сферу деятельности**, к которой опрашиваемый имеет расположенность.

Министерство труда США разработало «Словарь профессий», в котором рассмотрены основные особенности и требования к работникам по 40 тысячам профессий, и первый уровень профессионального разделения — это предмет деятельности. Таких предметов деятельности может быть несколько: документы, люди, материальные объекты.

По пяти направлениям деятельности позволяет выявить ориентацию школьников **дифференциально-диагностический опросник Е. А. Климова**, широко используемый в нашей стране. На основе выбора из 20 пар утверждений делается вывод об ориентации человека на такие виды, сферы или объекты деятельности, как природа, техника, человек, знаковая система (знаковый образ), художественный образ. Этот тест приводится практически во всех сборниках тестов.

В работе псковских психологов¹⁰¹ приводится переведенная с немецкого языка и доработанная ими методика «Структура интересов» В. Хеннинга, позволяющая определить ориентацию человека на такие виды деятельности, как экономика, психология, физика, мораль, политика и другие, всего 17. Вероятно, ввиду сложности и неоднозначности содержания предпринимательства, расположенность к этому виду деятельности не диагностируется профессиональными, валидными и надежными тестами, зато часто фигурирует в популярных (примитивных) тестах.

Поскольку проблемы правильного выбора профессии и планирования карьеры являются жизненно важными для каждого человека, исследование состава и выявление подходящих качеств для занятий тем или иным видом деятельности будут постоянно в центре внимания специалистов. Кроме того, эта работа в принципе не может быть завершена, поскольку развитие человечества связано с отмиранием устаревших и появлением новых профессий и специальностей.

3.5.3. Потенциал личности

В социологии труда рассматривается *категория трудового потенциала человека*, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности (это понятие рассматривается также и в учебнике «Основы управления персоналом»¹⁰²). *Потенциал* — заложенные потенции, возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

По сути, потенциал включает несколько профессиональных и личностных характеристик работника, состав которых определяется требованиями участия в производственном процессе. Параметрическое определение потенциала можно считать укрупненным профессиональным и личностным профилем работника. В этом смысле определение потенциала работника следует рассматривать в ряду других методов построения профилей работников.

«Все формы коллективного хозяйства могут быть эффективными только при высоком уровне нравственности работающих и особенно — руководителей»,¹⁰³ иначе фирма падет жертвой мошенничества своих же работников.

А. А. Погорадзе со ссылкой на исследование В. Г. Нестерова и Л. И. Иванько определяет структуру *культурно-производственного (личностного) потенциала* работника следующим образом: «...профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (**квалификационный потенциал**); работоспособность (**психофизиологический потенциал**); интеллектуальные, познавательные способности (**творческий потенциал**); способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (**коммуникативный потенциал**); ценностно-мотивационная сфера (идейно-мировоззренческий, **нравственный потенциал**)».¹⁰⁴ В этот перечень элементов потенциала считаем необходимым добавить **лидерский потенциал** и **потенциал к развитию**, тогда структура трудового потенциала, на наш взгляд, будет выглядеть полнее.

Попутно целесообразно отметить и наличие у группы в хозяйственной организации *группового потенциала (потенциала группы, команды)*, состоящего фактически из этих же элементов.

В этой связи целесообразно определить один из основополагающих факторов эффективности производства: **руководитель современной формации должен ставить перед собой и решать проблемы выявления личностного и группового потенциала персонала, создания условий для его всестороннего использования и обеспечения на этой основе развития личности и группы и процветания организации.**

Уровень использования потенциала является **критерием культуры управления и всей внутренней культуры организации**: если используется только квалификационный и психофизиологический потенциал, значит, руководитель не понимает, кем он руководит, какие глубины возможностей таятся в душе каждого сотрудника, какую пользу можно извлечь и для организации, и для работников, и для него самого, стремясь задействовать все элементы трудового потенциала. По сути, непо-

нимание руководителем возможностей подчиненных ему людей ограничивает возможности развития организации. Этот случай отношения к персоналу напоминает использование многофункционального сложного оборудования для выполнения всего одной примитивной функции.

3.5.4. Необходимость психологизации управления

Управление зависит от восприятия объекта и субъекта управления.

Управление сложными системами (прогнозирование поведения, корректировка, регулирование и т. п.) требует предвидения последствий принимаемых решений, эти последствия зависят от поведения системы, а без знания закономерностей поведения, множества факторов, причин поведения и прецедентов вероятность прогноза резко снижается. Поскольку эти факторы, причины зачастую лежат в разных областях знаний, а проявляются, действуют в одной системе, то приходится «сплести» разные науки, сближать их. Но поскольку познание систем не имеет предела, происходит отпочковывание новых научных дисциплин, сумевших выделить свою «нишу», свой предмет, метод и увидевших возможности и перспективы углубленного исследования проблемы, системы в одном направлении. Эти процессы можно назвать «кооперацией и специализацией» в науке.

Такое положение типично для современной науки: достаточно сказать, что когда-то на земле в качестве единственного представителя научного познания мира выступала одна наука — философия. К примеру, «В США... наука понималась как непрерывно текущая работа, в которой постоянно возникает нечто новое, старое пересматривается, а окончательную истину получить невозможно... Под социологией труда каждый был волен понимать то, что он считает нужным».¹⁰⁵ Кроме того, «...в американских колледжах и университетах нет единодушия в вопросе о предмете социологии... В 31,5% американских колледжей преподается социология труда, в 20,3% — индустриальная социология, в 37,8% — социология профессий. Спрашивается, чем они отличаются? Не дублируют ли они друг друга? На эти вопросы до сих пор нет точного ответа... Конкурирующих общих теорий в США достаточно, однако это не приводит к хаосу и не снижает качества социальных исследований».¹⁰⁶

Базой современного управления, основанного на восприятии персонала как главного достояния организации, и даже хотя бы как человеческого капитала, требующего понимания основ, законов поведения и развития людей, являются такие научные дисциплины, как общая психология, социология, социальная и экономическая психологии и специ-

альные научно-практические дисциплины, выросшие на их основе (социология труда, организационное поведение, управление персоналом и др.). Их знание является основой коммуникативной компетенции.

*«Психическое является регулятором ответной деятельности, разумеется, не само по себе, а как свойство, функция соответствующих отделов мозга, куда течет, где хранится и перерабатывается информация о внешнем мире. В рефлекторный акт, таким образом, включаются знания человека, представления об окружающем, т. е. все богатство индивидуального опыта. Психические явления — это постоянные регуляторы деятельности, возникающие в ответ на раздражения, которые действуют сейчас (ощущения, восприятия) или были когда-то, т. е. в прошлом опыте (память), обобщающие эти воздействия и предвидящие результаты, к которым они приведут (мышление, воображение), усиливающие или ослабляющие, вообще активизирующие деятельность под влиянием одних воздействий или тормозящие ее под влиянием других (чувства, воля), обнаруживающие различия в поведении людей (темперамент, характер и т. п.)».*¹⁰⁷

Действие в психологии (из «Психологического словаря»¹⁰⁸) — это произвольный акт, акция, процесс, подчиненный представлению о результате, образе предвидимого будущего, т. е. процесс, подчиненный осознаваемой (сознательной) цели. Действие, как и поступок, есть истинное бытие человека, в нем индивидуальность действительна (Гегель). Действие может быть относительно самостоятельным или входить в качестве компонента в более широкие структуры деятельности. Действие само может выступать как внешний предмет для усваивающего его субъекта. Построить действие не проще, чем построить предмет. Чувственно-предметное действие — это кентаврическое образование, имеющее внешнюю и внутреннюю форму (чувственная ткань, образ ситуации и образ действия, слово, цель). Действие эволюционирует, инволюционирует, обладает свойствами реактивности, чувствительности, начальными элементами рефлексии...

Структура действия чрезвычайно сложна. Микроанализ выделяет в нем три основных компонента:

- а) принятие решения (формирование или активацию программы);
- б) реализацию;
- в) контроль и коррекцию.

В психологической науке создана классификация действий. К выделенным классам относятся управляющие, исполнительные, утилитарно-приспособительные, перцептивные, мнемические, умственные,

коммуникативные (в том числе речевые). Имеются и другие основания для классификации. Действия разделяют на импульсивные, реактивные и осмысленные, разумные; регулярные и экстренные и т. п. Наконец, важно разделение действий на игровые, учебные, трудовые, сценические, спортивные. Каждое из них оснащается теми или иными внешними средствами и аксессуарами и требует формирования внутренних средств и способов.

Приведем определение понятия «поведение» из «Психологического словаря»:

Поведение — извне наблюдаемая двигательная активность живых существ, включающая моменты неподвижности, исполнительное звено высшего уровня взаимодействия целостного организма с окружающей природой... Источником поведения являются потребности живого существа. *Поведение осуществляется как единство психических — побудительных, регулирующих, отражательных звеньев (отражающих те условия, в которых находятся предметы потребностей и влечений существа) — и исполнительных, внешних действий, приближающих или удаляющих организм от определенных объектов, а также преобразующих их...* Поведение человека всегда общественно обусловлено и обретает характеристики сознательной, коллективной, целеполагающей, произвольной и социальной деятельности. На уровне общественно-детерминированной деятельности человека термин «поведение» означает также действия человека по отношению к обществу, другим людям и предметному миру, рассматриваемые со стороны их регуляции общественными нормами нравственности и права. В этом смысле говорится, например, о высоконравственном, преступном и легкомысленном поведении.

Единицами поведения являются *поступки*, в которых формируются и в то же время выражаются позиция личности, ее моральные убеждения.

По сути, поскольку поведение — это система действий, поступков, правомерно принять понятия «действие» и «поступок» за близкие, так же, как понятия «деятельность» и «поведение».

Управленческое действие как психическое явление — произвольный акт, акция, процесс, подчиненный представлению о результате, образе предвидимого будущего, т. е. процесс, подчиненный осознаваемой (сознательной) цели.

Какой уровень представлений об объекте управления должен быть у управленца?

Выделим два возможных взгляда на это. Один — уровень «пользователя». На этом уровне управляемая система представляется довольно

простой, вплоть до примитивной (например, подчиненный соответствует представлениям, сформулированным в модели стиля управления X по Мак-Грегору — ленивый, безынициативный исполнитель). Воздействие с целью получения нужного поведения тоже достаточно несложное устроить, наказать, проконтролировать вплоть до «прессинга по всему полю».

Второй уровень восприятия предполагает более адекватное представление о работнике как о большой сложной уникальной системе, таящей потенциал к творчеству и развитию, а также массу других потенциально полезных качеств, и задача управленца — помочь человеку раскрыться, самореализоваться в его собственных интересах и в интересах корпорации. В этом случае нам также не удастся уйти от моделей, но эти модели будут более точные, тонкие, гуманные, учитывающие высшее в человеке — его душу.

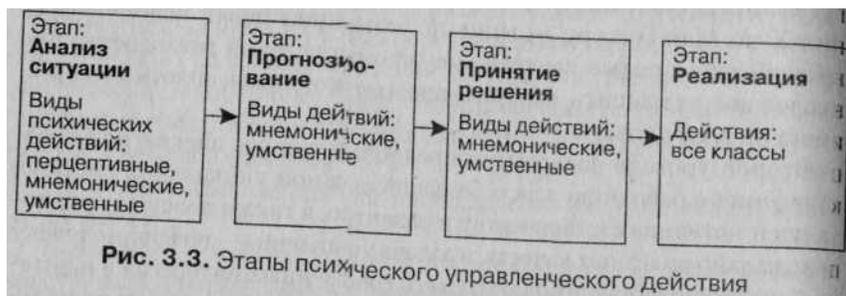
В каком подходе больше культуры взаимодействия? Ответ очевиден.

Что глазное, наиболее существенное, ценное в человеке для него самого? Его душа, личность, уникальность. Человек этим и отличается (уровнем развития души) от других живых существ, ценит это в себе выше всего и ожидает того же от других. Отсюда и потребность любого человека в том, чтобы им руководили с учетом наличия и особенностей его души, т. е. каждый работник ожидает *психологического управления*. Чтобы эти ожидания оправдать, культурный руководитель должен уметь понимать душу другого человека, а для этого — обладать хотя бы минимумом психологических знаний. Для обеспечения первоначальных представлений об уровне знаний о душе, которыми располагает психология, минимум знаний, такой маленький «социально-психологический ликбез», мы приводим в Приложении.

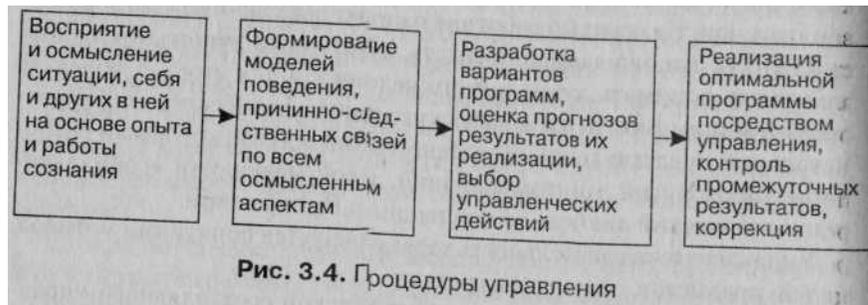
Управленческая деятельность характеризуется понятиями мотивов, целей, предметов, структуры, средств.

Внешняя и внутренняя форма психической составляющей управленческого действия включает чувственную ткань, образ ситуации и образ действия, слово, цель.

Компоненты управленческого действия: восприятие, анализ и оценка ситуации; прогнозирование поведения и результата (результатов); принятие решения (формирование или активация программы); реализация; контроль и коррекция. Управленческое действие может содержать признаки многих или нескольких классов: исполнительные, утилитарно-приспособительные, перцептивные (восприятие), мнемические (связанные с памятью), умственные, коммуникативные (в том числе речевые). Управленческие решения могут быть



Аксессуары управленческого решения: личностные (особенности познавательных свойств и качеств, а также личностные особенности) и профессиональные (образование, опыт) особенности субъекта, характеристика ситуации (степень ее известности и т.п.), прогностические способности субъекта, восприятие им других субъектов, влияющих на ситуацию и ее развитие, системность мышления, характеристика объекта управления, методы принятия решений и организации их реализации, контроля и коррекции.



3.5.5. Преимущества и необходимость "научности" в управлении

Простой ответ: потому что ненаучное, обыденное познание не обеспечивает получение более или менее объективных знаний, а значит, не может подсказать, почему произошло событие и что делать в дальнейшем, является ли событие случайным или закономерным, учитывать ли его в дальнейшем, вносить ли коррективы в имеющуюся модель или нет.

Одним из основных мотивов обращения к научному исследованию психолого-экономического характера является осознанная потребность в получении *обоснованной и объективной информации* о поведении субъектов экономической среды, его причинах и факторах. Очевидно, что любая проблема, связанная с жизнью людей и общностей, имеет множество факторов: и психологических, и экономических, и социологических, и юридических, и организационно-трудовых, и технико-технологических, и других.

Научный подход в отличие от обыденного позволяет выявить и использовать глубинные, существенные системообразующие факторы, приблизиться к истинному знанию; он подразумевает исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, свойств, качеств, закономерностей развития, связей, факторов, определяющих поведение.

Обратимся за примером различий в результатах научного и обыденного познания действительности к такой науке, как социальная психология.

Каждый день мы получаем информацию о том, что люди думают друг о друге, наблюдаем за тем, как они влияют друг на друга и относятся друг к другу. Веками философы, писатели и поэты наблюдали социальное поведение и были достаточно проникательны, высказывая свое мнение. Часто социальную психологию критикуют следующим образом: она тривиальна, т. е. только удостоверяет очевидное, и она опасна, так как ее открытия могут быть использованы для манипулирования людьми.

Более полувека назад историк Артур Шлезингер-младший (1949) подобным образом, т. е. как на тривиальное знание, отреагировал на результаты исследования американских солдат во время Второй мировой войны, опубликованные в двух томах: «Это нудная демонстрация знаний, очевидных любому человеку». Другой рецензент (Поль Лазарсфельд, 1949) предложил несколько примеров с интерпретацией, которая вполне соответствует тому, что называется «здоровым смыслом, логичным, имеющим основание, соответствующим представлениям и опыту каждого»:

- у солдат с более высоким уровнем образования было больше проблем с адаптацией, чем у менее образованных. (Объяснение этого с позиции «здорового смысла»: интеллектуалы были менее подготовлены к военным стрессам, чем люди, воспитанные улицей);
- белые рядовые больше стремились получить очередное воинское звание, чем чернокожие. (Годы угнетения негативно сказались на мотивации достижений чернокожих солдат);

- южане-чернокожие предпочитали находиться в подчинении белых офицеров с Юга, а не с Севера. (Офицеры с Юга были более опытными и умелыми во взаимодействии с чернокожими);
- по мере продолжения боев солдаты все больше стремились возвратиться домой до окончания войны. (Солдаты знали, что во время боев они подвергаются смертельной опасности).

Дальнейшие рассуждения Лазарсфельда: «Каждое из этих утверждений прямо противоположно тому, что было обнаружено в действительности». На самом деле в книге отмечалось, что необразованные солдаты адаптировались хуже; чернокожие в большей степени стремились к повышению и т. д. «Если бы мы сообщили об истинных результатах исследования (как их узнал Шлезингер), читатель бы так же навесил на них ярлык "очевидного". Явно что-то не так с аргументацией очевидности... Поскольку можно понять любую человеческую реакцию, очень важно знать, какие реакции и при каких условиях действительно имели место наиболее часто».

Ошибки хиндсайта.¹⁰⁹ Ошибка хиндсайта — тенденция преувеличивать чью-либо способность предвидеть, как все обойдется, после того, как результат стал известен. Она также известна как феномен «Я знал это!» Исследования показали, что когда люди узнают о результатах эксперимента, то они воспринимают их как ожидаемые, заранее прогнозируемые, короче, результаты, достигаемые наукой, не являются для них неожиданностью.

Проблема со здравым смыслом заключается в том, что мы зываем к нему после того, как знакомимся с фактами. События становятся очевидны и предсказуемы после того, как они произошли, а не до того. Исследования Д. Барац: студенты получили предполагаемые результаты социологических исследований, некоторые из них соответствовали действительности (например: во время подъема экономики люди тратят большую часть своего дохода, чем во время спада; люди, регулярно посещающие церковь, стремятся иметь больше детей, чем редко посещающие), а некоторые — нет. И те, и другие результаты студенты оценивали как «я знал это».¹¹⁰ (Эффекты хиндсайта и Барнума.)

Научные исследования и связанные с ними артефакты¹¹¹

СЭС: Артефакт (от лат. artefaktum — искусственно сделанное) — процесс или образование, несвойственное изучаемому объекту в норме и возникающее обычно в ходе его исследования. Искусственно сделанное, не присущее природе изделие, продукт цивилизации, культуры.

На путях психологического исследования расставлено множество капканов, очень часто толкающих к ошибочным выводам и к интерпретациям, плохо согласующимся с реальными фактами.

Эффект плацебо (СЭС: плацебо — (лат. placebo — понравлюсь), лекарственная форма, содержащая нейтральное вещество. Применяется для изучения роли внушения в лечебном эффекте какого-либо лекарства, в качестве контроля при исследовании эффективности новых лекарств) обнаружен медиками, основан на внушении, оказываемом невольно или преднамеренно врачом или экспериментатором.

Плацебо, Пигмалион и двойной слепой метод. В 1953 г. психиатр У. Мендел участвовал в исследовании эффекта нового транквилизатора резерпин по слепому методу: он не знал, что ему даются просто подслащенные таблетки. Была и группа, которой реально давали это лекарство. Но и у его пациентов отмечалось резкое снижение агрессивности. Оказалось, что этому он обязан не только эффекту плацебо, не только вере в чудодейственность лекарства, но и изменениям в своем поведении: он начал относиться к пациентам с желанием увидеть позитивные изменения, как к обычным нормальным людям, а пациенты отвечали взаимностью на человеческое отношение.

*Эффект плацебо — частный случай эффекта Хоторна, исследованном промышленными психологами на предприятиях Хоторна в Чикаго: участники эксперимента в ответ на включенность в исследование, человеческое отношение к ним вели себя так и давали такие результаты, каких, по их мнению, ожидали экспериментаторы.*¹¹²

Эффект аудитории — присутствие других, даже пассивное, влияет на скорость и качество обучения.

Данная тема хорошо разработана в социальной психологии: **эффект социальной фасилитации**: усиление хорошо знакомых, привычных реакций в присутствии других и замедление слабо освоенных действий: опытный работник повышает качество работы в присутствии публики, например на конкурсе мастерства, неопытный — ухудшает. Влияние других приводит к социальной фасилитации, социальной лености (ее демонстрируют наши халтурщики при коллективной ответственности. Это как бы «зайцы» в хозяйственных организациях), деиндивидуализации (утраты индивидуальности и демонстрации «стадного» поведения, например, в толпе). Социальная психология исследует три модели социального влияния: групповая поляризация, групповое мышление, влияние меньшинства, а также явление лидерства в группе как крайний случай влияния меньшинства.¹¹³

Эффект Пигмалиона (греческий скульптор, изваявший прекрасную статую девушки и умоливший богов оживить ее для себя), или эффект Розенталя. Американский психолог Розенталь (1966) назвал так явление, при котором экспериментатор, убежденный в обоснованности своей гипотезы, произвольно действует так, чтобы она получила фактическое подтверждение. Как пишут Росс и Нисбетт,¹¹⁴ ученые-бихевиористы¹¹⁵ зачастую игнорировали факты, противоречащие их теории «стимул — реакция», например такие, как нелинейность, прерывистость (скачкообразность) процесса обучения, неадекватность реакции стимулу у разных испытуемых, влияние на поведение одновременно многих факторов, невсеобъемлемость постулата Уотсона о возможности кого угодно обучить чему угодно.

Эффект первого впечатления — при оценке личности или черт характера человека наибольшее значение часто придается первому впечатлению, а все последующие сведения, противоречащие ему, игнорируются. **Первичность против вторичности:**¹¹⁶ предъявление одного и того же списка качеств в **разном** порядке доказывает большую относительную силу влияния первых характеристик перед вторыми. Но если между предъявлениями блоков информации есть временной разрыв, то реакция осуществляется на более позднюю информацию. Фундаментальная ошибка атрибуции, приписывания причин поведения — игнорирование влияния ситуации, гипертрофирование роли личностных качеств (диспозиции), предубеждений, эффекта первого впечатления.

Эффект Барнума (основатель знаменитого американского цирка): каждую минуту на свет рождается простофиля. Это склонность людей принимать за чистую монету описания или общие оценки своей личности, если эти оценки преподносятся под научным, магическим или ритуальным соусом. Этим пользуются, в частности, астрологи.

Знание этих эффектов помогает понять роль психологии и социальной психологии в правильном, объективном восприятии действительности и понимании себя и других людей.

3.5.6. Нравственные ценности «акул» и «дельфинов» бизнеса

Ведущую роль в личной культуре человека играет его мировоззрение, существенной частью которого является система и диспозиция ценностей личности. Ценности определяют, для чего, как считает сам человек, он живет. Сравним психологические портреты «акулы» и «дельфина» бизнеса.

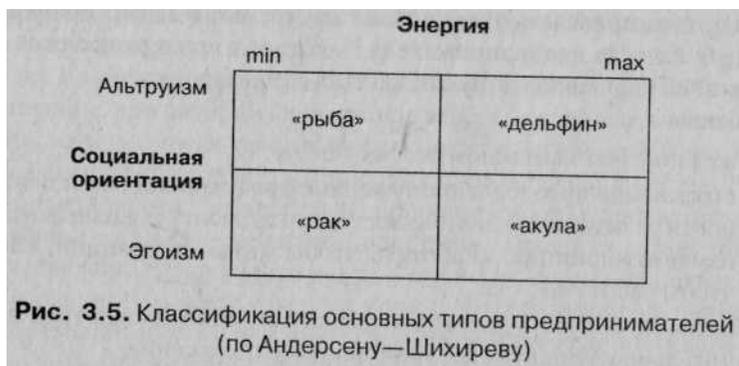
Для этого приведем точку зрения на мотивы и набор профессиональных качеств предпринимателя,¹¹⁷ которой придерживаются российский и американский специалисты в сфере бизнеса.¹¹⁸

Мотивы:

- желание быть хозяином своей судьбы;
- **стремление** преодолеть отчуждение профессиональной деятельности от остальной деятельности, слить работу и жизнь воедино, изменить принцип: «Работать, чтобы жить» на принцип: «Жить, чтобы работать»;
- желание получать достойное вознаграждение за свой труд и значительно улучшить свое материальное положение.

Профиль успешного предпринимателя. Десять наиболее важных качеств:

1. Поиск новых или необычных деловых возможностей, инициативность, умение предвидеть события и предпринимать превентивные меры.
2. Упорство и настойчивость, готовность неоднократно предпринимать одни и те же усилия, следуя поговорке «вода и камень точит». Американский бизнесмен Х. Маккей гордился тем, что добился таки заказа от бизнесмена, которого «обхаживал» несколько лет.
3. Готовность к риску и одновременно активные действия в направлении его уменьшения, повышения контроля над ситуацией. Умный учится на своих ошибках, а мудрый — на ошибках других, поэтому мудрость предпринимателю не повредит.
4. Направленность бизнеса на эффективность и качество, и достижение успеха в основном именно за счет эффективности бизнеса и качества товаров, услуг.
5. Вовлеченность в рабочие контакты, коммуникационная активность. Принятие на себя всей полноты ответственности, принесение личных интересов в жертву интересам дела.
6. Целеустремленность: умение видеть, ставить долгосрочные цели, корректировать и достигать их.
7. Стремление быть информированным о всех проблемах и субъектах, существенных для дела.
8. Систематическое планирование деятельности, наблюдение и контроль.
9. Способность убеждать и устанавливать связи, коммуникативная компетентность.



10. Независимость и уверенность в своих силах, неконвенциональность.

Этическая ориентация предпринимателей влияет на их деловые и личностные качества и тем самым влияет на содержание всех отношений, в которые они вступают.

«Акула»: тип первый в историческом времени и наиболее распространенный в современном деловом пространстве.¹¹⁹

Вот каково мировоззрение этого типа, если выразить его от первого лица.

Отношение к людям. В основной своей массе люди, кроме меня, злые, слабые, глупые, ленивые, лживые, порочные существа. Ими управляют животные инстинкты и низменные страсти. Они не ценят добро и понимают только язык силы. Они — средство, объекты, которые надо использовать для достижения цели. Самые опасные из них те, кто умнее, сильнее и выше среднего уровня. Они — мои конкуренты, т. е. враги. Лучший способ вести с ними дело — быть сильнее, хитрее, меньше им доверять. Полезно владеть техникой управления ими. Конкурентов по возможности следует устранять. Если не устраню я, устранят меня. Выживает сильнейший. Победитель получает все. Не такие, как я (лица другого пола, иностранцы и т. п.), — люди второго сорта.

Отношение к обществу. Общество — это скопище людей, установившее законы, из которых одни мне выгодны, другие вредны. Последние я имею право нарушать, когда нет риска попасться.

Отношение к себе. Я лучше всех, хотя тоже животное. Если я беден, то только потому, что общество, его законы и другие люди мешают мне разбогатеть.

Отношение к миру и природе. Мир враждебен, холоден и опасен. Поэтому всегда надо быть начеку. Реальны лишь материальные ценности, все остальное — проповедь для неудачников. Природа — это кладовая, из которой следует брать сколько можно, иначе возьмут другие. После нас — хоть потоп.

Отношение к духовным ценностям. Возможно, Бог и существует, но Его законы и законы людей, религиозная мораль и законы бизнеса — разные вещи. Надо, тем не менее, иметь репутацию верующего, это выгодно. Так же по необходимости следует жертвовать на благотворительные цели.

Отношение к делу. Мое дело — это основа и источник моей власти в мире, средство защиты от людей и общества.

Отношение к риску. Определяется только соотношением между ожидаемой прибылью и потенциальной опасностью.

Цель жизни (ответ на вопрос: для чего я живу?). Я живу для себя. Для того чтобы иметь как можно больше денег, чтобы иметь как можно больше власти над людьми и миром, чтобы жить как можно более комфортно и безопасно. Потреблять все самое лучшее, не ограничивая своих желаний. Жизнь дается только однажды, и прожить надо как можно дольше.

Средства достижения цели (ответ на вопрос: как реализовать главную цель?). Любые. Моральный выбор определяется только материальной выгодой.

Кто мои друзья и кто — враги. Потенциально все люди — конкуренты в борьбе за материальные блага. С некоторыми из них временно можно кооперироваться, объединяться против общих, наиболее опасных для обеих сторон в данный момент конкурентов. Длительность союзнических отношений определяется сугубо соображениями выгоды.

«Дельфин»: тип более поздний в историческом времени, менее распространенный, но все более утверждающийся в деловом пространстве.

Вот каковы ответы человека этого типа.

Отношение к людям. Большинство людей достойны уважения и доверия. Человек несет в себе начала как добра, так и зла. И то и другое проявляется у разных людей по-разному в зависимости от многих факторов: природных, внутренних и внешних, среды, воспитания, образования, ситуации и т. п. Добром можно добиться от людей больше, чем силой. Лучший способ вести дело — стремиться к взаимовыгодному результату. Искренность и доверие в деловых отношениях — лучшая основа сотрудничества. Доказывать свое превосходство следует на деле, завоевывая потребителя качеством товаров и услуг при меньших ценах. В конечном итоге такая политика оправдывает себя лучше, чем временный успех. Других, не таких, как я, надо стремиться понять.

Отношение к обществу. Общество и его институты — механизм средство согласования интересов отдельных индивидов и социальных групп, гарантия защиты граждан от произвола. Закон, который я считаю несправедливым, надо все же соблюдать, пока он не будет изменен законным путем, в том числе и благодаря моим усилиям. Дело не в том попадусь я или нет при попытке обойти закон, а в моем добровольном выборе не нарушать его.

Отношение к себе. В общем я неплохой человек и, как и многие другие, достоин уважения. Если я беден, то потому, что пока недостаточно изобретателен, не прилагаю достаточно сил, неправильно выбрал сферу их приложения, малообразован, плохо организован.

Отношение к миру и природе. Мир чудесен. Он предоставляет человеку так много возможностей для раскрытия своих способностей, дает столько радостей. Мир — это большая игра природных сил, в которой участвую и я тоже. Жизнь — это большое благо. Она не ограничена только видимым, материальным. Существуют ценности духовные, непреходящие: любовь, дружба, благоговение перед красотой, перед величием проявлений человеческого духа. Природе мы обязаны самой своей жизнью и должны ее не только сберечь для своих детей, но и сделать еще краше.

Отношение к духовным ценностям. Мир подчиняется не только материальным законам. Существуют и другие законы, которые мы чувствуем в себе, как голос совести, сострадание к горю других людей. Эти законы действуют везде, в том числе и в бизнесе. Я верую не из подражания, но потому, что нахожу в вере опору и поддержку в трудные минуты, точку отсчета при принятии трудных решений. Я помогаю другим не потому, что так принято, а потому, что, помогая им, я помогаю себе.

Отношение к делу. Мое дело — это мое призвание и предназначение. Это то, что я смогу сделать лучше всего, будучи хозяином своей судьбы. Это средство реализовать свои способности и свои идеи. Это возможность жить лучше, помогая своим делом жить лучше другим.

Отношение к риску. Определяется расчетом долгосрочных результатов, соотношением между ожидаемой прибылью и угрозой разрушить дело, нанести ущерб другим людям, например моим работникам.

Цель жизни (ответ на вопрос: для чего я живу?). Я живу для того, чтобы сделать жизнь — свою и других, материальную и духовную — богаче и лучше. Для того, чтобы радоваться тому, как становятся действительностью мои самые смелые идеи. Чтобы оставить о себе добрую память потомкам. Чтобы наслаждаться игрой своих сил и возможностью реализовать способности, своей свободой и независимостью. Чтобы

иметь возможность честно смотреть людям в глаза и пользоваться их уважением. Важно не то, сколько я проживу, а то, как я проживу.

Средства достижения цели (ответ на вопрос: как ее реализовать?). Любые законные и те, которые не противоречат моим моральным принципам. Выбор между большой прибылью и хорошей репутацией делается в пользу хорошей репутации. Опора в основном на свои силы и доверие партнеров.

Кто мои друзья и кто — враги. Потенциально все люди могут стать моими партнерами во взаимовыгодном сотрудничестве. Главный принцип выбора — деловая репутация в сочетании со сходной этической ориентацией, соответствием критерию моральной надежности.

Задайтесь вопросом: какой тип бизнесмена вы представляете? «Прикиньте на себя» эти качества. Интересно, вы о себе и раньше так думали или рассмотрение себя в схеме описания «акул» и «дельфинов» привело к пересмотру вашего представления о самом себе?

А с каким бизнесменом — «акулой» или «дельфином» — хотелось бы вам лично иметь дело? Какой предприниматель нужнее обществу, благоприятно воспринимается большинством людей?

Позитивная социальная направленность бизнеса, восприятие бизнесменами высоких нравственных императивов как руководства к собственной деятельности улучшает социальную атмосферу и положительно отражается на психическом самочувствии самого бизнесмена, каждого жителя страны, да и на ее экономике.

Принципы мудрого поведения в системе мотивационной саморегуляции (по А. А. Файзуллаеву)¹²⁰:

1. Умение отличать главное от второстепенного.
2. Внутреннее спокойствие, защита от ситуационных помех, опора на собственные ценности.
3. Эмоциональная зрелость и устойчивость, *опорана вышние эмоционально-ценностные установки, нормы.*
4. Знание меры воздействия на события на основе понимания логики развития, стадии развития, возможностей для коррекции.
5. Умение подходить к проблеме с разных точек зрения, мыслить системно.
6. Готовность к любым неожиданным событиям, антикризисный подход, предусмотрительность.
7. Восприятие действительности такой, какая она есть, реализм. Неадекватное восприятие действительности чревато неадекватностью и реакций, и результатов воздействия на нее.

8. Стремление выйти за рамки проблемной ситуации, увидеть проблему шире, в контексте более крупной совокупности явлений.
9. Наблюдательность, причем не только за действительностью, но и за самим собой, за изменениями в самом себе.
10. Стремление понять других.
11. Дальновидность — понимание логики и перспективы развития событий.
12. Умение извлекать положительный опыт из всего происходящего. Отрицательный результат — это по крайней мере новый опыт, и в этом ценность отрицательного результата.

Как могут помочь в бизнесе знания в области психологии?

Самое главное в любом, в том числе деловом, общении — понять причины поведения партнера и сделать правильные выводы.

Например, вам известно, что за свойства личности отражают понятия «экстернал—интернал», «экстраверт—интроверт». Суть этих личностных качеств объяснена в разделах 3.10 и 1.1.1.6 Приложения. Взаимодействие деловых партнеров, обладающих разными личностными свойствами, будет развиваться и восприниматься каждым из них по-разному.

Например, если один деловой партнер представляет собой тип экстраверта, а другой — интроверта, то в их общении возникают обычно проблемы: экстраверт считает, что нужно все сразу «обговорить» и быстро решить проблему, а интроверт считает, что сначала все нужно хорошо продумать.

Если один из партнеров — экстернал, а другой — интернал, то экстернал будет считать, что проблема не решается из-за наличия внешних причин, чьих-то козней, в том числе и партнера, а интернал будет искать причину в собственных недоработках, неготовности, недостаточной обдуманности проблемы.

Для успеха дела необходимо понимать психические особенности партнера и учитывать их в общении.

3.5.7. Духовная культура, нравственные качества руководителей. Сравнение черт успешных руководителей и представителей современной российской элиты

Приведем точку зрения ученых Института мировой экономики и международных отношений АН, нашедшую отражение в коллективной работе «Капиталистическое управление: уроки 80-х». На основе анализа

результатов деятельности признанных выдающимися деятелями экономики стран с развитым рынком и многочисленных опросов, проведенных в этих странах, был сделан вывод, что «современные лидеры — это носители нового хозяйственного мышления, ориентированного на нововведения и интеграцию усилий работников, на использование культурно-этических элементов руководства».¹²¹ Поведение руководителя подобного рода характеризуется следующим образом:

- доступность любому работнику, неизменно доброжелательный тон при обсуждении любых проблем;
- глубокая вовлеченность в процесс управления персоналом, постоянное внимание системе мотивации, личное знакомство со значительной частью работников;
- нетерпимость к кабинетному стилю управления, предпочтение обсуждения проблем непосредственно на рабочих местах, умение слушать и слышать, решительность и настойчивость, открытость;
- терпимость к выражению несогласия, склонность к делегированию полномочий, построению отношений на доверии, предпочтение устной информации письменной;
- отсутствие стремления в трудные моменты искать виновных, нацеленность на дело;
- стремление выдвигать на ответственные посты в первую очередь сотрудников своей компании, разделяющих ее ценности.

А теперь взглянем на реалии нашей страны и зададимся вопросом: «Что за референтная группа, называющая себя "элитой", сформировалась у нас в стране?» Она является для многих примером для подражания и желанной целью для социального перемещения, широко демонстрирует обществу образцы своего поведения. Сравним ее характеристики, определенные известным социологом, членом-корреспондентом РАН Ж. Т. Тощенко, с качествами руководителей за рубежом и качествами руководителей, которые работали в советское время.

Несколько комментариев к этой таблице:

1. По подбору материала она достаточно субъективна и отражает в первую очередь представления автора работы.
2. Приводимые качества советского руководителя — это, конечно, проявление партийной идеологии и попытка выдать обществу «желаемое за действительное». Нельзя этот набор качеств воспринимать иначе, чем пропагандистскую акцию, в отрыве от

Сравнительная характеристика

Качества советского руководителя ¹²²	Лидерские качества, встречающиеся у успешных (по материалам зарубежных источников)	
	интеллектуальные способности	черты характера личности
Партийность Компетентность, деловые качества Дисциплинированность Инициативность Творчество Пример в работе и быту Качества воспитателя Социалистическая предприимчивость Нравственно-психологические качества: — психологический такт — честность — честолюбие — чуткость — умение привлекать людей — справедливость — самоконтроль и самовоспитание — скромность и простота — уважение к личности подчиненного — верность слову	Ум и логика Рассудительность Проницательность Оригинальность Концептуальность Образованность Знание дела Речевая развитость Любопытство и познавательность Интуитивность	Инициативность Гибкость Бдительность Созидательность и творчество Честность Личностная целостность Смелость Самоуверенность Уравновешенность Независимость Самостоятельность Амбициозность Потребность в достижениях Настойчивость и упорство Энергичность Властность Работоспособность Агрессивность Стремление к превосходству Обязательность Участливость

черт руководителей		
наиболее часто лидеров источников) ¹²³	Основные черты современной российской «Элиты» ¹²⁴	Чего хочет общество (идеал)
приобретенные умения		
Умение заручаться поддержкой Умение кооперироваться Умение завоевывать популярность и престиж Такт и дипломатичность Умение брать на себя риск и ответственность Умение организовывать Умение убеждать Умение менять себя Умение быть падежным Умение шутить и понимать юмор Умение разбираться в людях	Умение урвать Нахальство Игнорирование правил игры Отсутствие нравственных императивов Умение камуфлировать личные и групповые интересы Имитация «служения обществу» Мимикрия, хамелеонство Жестокость Беспринципность. Наглость Беспощадность Изворотливость Умение комбинировать Умение вычислять свою выгоду Корысть	Пока большой вопрос и предмет исследования гуманитарных наук. Наше мнение: большинство членов современного российского общества устроил бы перечень, помещенный в графе 1, кроме, конечно, партийности.

реальности, в которой существовал феномен «двойной» и даже «тройной» морали, присущей многим людям того времени.

«С культурно-нормативной точки зрения общество советского типа принято представлять, с подачи Дж. Оруэлла, как общество двоемыслия И двойной морали. Нам кажется, что здесь утверждаются даже Не два, а как минимум три сосуществующих стандарта поведения:

- официальные стандарты (поведение на публике);
- формальные неофициальные стандарты (поведение среди коллег или сосоварищей);
- неформальные стандарты (поведение в своем узком, семейном или дружеском, кругу).

В результате поведение одного и того же человека на открытом собрании трудового коллектива столь же резко отличается от поведения среди коллег, как последнее от его вечерних "кухонных" разговоров».¹²⁵

Но посмотрите, как красиво смотрится этот набор! Уберите «партийность», и иметь руководителя с такими качествами предпочтет чуть ли не каждый. Это один из тех идеалов, на пропаганде которых выросли теперешние пятидесятилетние и старше, что впитали «с молоком матери»; это, по сути, корни, от которых трудно оторваться.

3. Сейчас довольно часто в научных и популярных изданиях (за исключением, может быть, труда Дж. Максвелла) лидерские характеристики неправомерно **не включают нравственные качества**, особенно ценимые людьми.

«Данные исследования А. Л. Свенцицкого на одном из петербургских предприятий говорят о том, что рабочие и руководители цеха пользуются неодинаковыми основаниями при оценке мастера как официального руководителя. У лучших (с точки зрения руководителей цеха) мастеров наиболее высоко оцениваются знание производства, умение организовать работу и требовательность. Рабочие же считают наиболее приемлемыми тех мастеров, которые являются в первую очередь справедливыми, доброжелательными, умеющими сохранять спокойствие, сдерживать свои обещания».¹²⁶

Менеджер должен понимать, что его руководители хотят видеть в нем одни качества, а подчиненные — другие. Не следует это несоответствие ожиданий разных профессионально-квалификационных групп принимать за основу для развития в себе лицемерия, двуличия: эти качества вполне могут уживаться в структуре личности, дополнять друг друга, позволять быть не только хорошим специалистом и руководителем, но и хорошим человеком.

Приведенные в нашей таблице качества успешных зарубежных менеджеров приводят к успеху и благоприятно воспринимаются обществом совсем в иной среде, чем та, которая сложилась в России. Наш бизнес еще не прошел этапа «табу», т. е. принуждения к социально одобряемому поведению, этапа воспитания, а поэтому при полной свободе у него не срабатывают нравственные ограничения — они еще не успели сформироваться. Российский бизнес нуждается в эффективном социальном и государственном контроле, основанном на приоритете и защите прав личности.

4. Имея в виду качества тех, кто называет себя современной российской «элитой», Ж. Т. Тощенко, автор статьи, из которой позаимствован этот материал, отказывает им в праве так называться и напоминает об истинном значении слова «элита», связанном с нормативно-ценностными установками общества.

Так, В. Парето, итальянский социолог и экономист (1848-1923), писал, что наличие власти и богатства предполагает определенные качества у людей, претендующих на звание элиты. Среди них воинская доблесть, происхождение, личное достоинство, искусство управлять. Испанский философ и социальный мыслитель Хосе Ортега-и-Гассет (1883-1955) относил к элите тех, кто обладает интеллектуальным или моральным превосходством, наивысшим чувством ответственности. Элите должно быть присуще творчество.

5. Что касается ожиданий общества в отношении качеств руководителей, то здесь возможны такие точки зрения:

- пока нет ясности в перспективах социально-экономического развития, нет и определенности в качествах людей, способных обеспечить достижение этих целей;
- качества, проявления которых конкретная группа, а в случае с элитой — все общество, ожидает от руководителя, зависят от уровня руководителя, важности выполняемых им задач, последствий принимаемых им решений, степени влияния на судьбы людей, социальной значимости его деятельности: чем она выше, тем требования к качествам строже;
- целесообразно определить и заняться формированием общечеловеческой нравственной основы личности не только руководителя, но и любого члена общества, чем-то типа нравственно-мотивационного ядра, которое должно быть стержнем и критерием оценки поведения любого члена общества, и особенно руководителя, поскольку его деятельность связана с

воздействием на других людей, а значит, потенциально социально опасна;

- возможна выработка Кодекса управленца и разработка *механизмов обеспечения его выполнения* (типа «судов офицерской чести»);
- повторим: если в наборе качеств, которые считались в идеале присущими советскому руководителю, *партийность* понимать как опору на социальную группу единомышленников, то, пожалуй, под этим набором качеств сейчас подпишется большинство населения.

3.5.8. Экономический критерий социальной приемлемости бизнеса

Как считает профессор С. Б. Лебедев: «В любом обществе считаются этичными и моральными только те действия правительственных органов и бизнесменов, которые ведут к улучшению жизни большинства населения страны. В России за последние годы наблюдается противоположная тенденция: "перестройка" привела к весьма существенному обнищанию большинства населения и немислимому — в рамках правового общества — обогащению меньшинства на фоне более чем двойного падения производства и уровня национального дохода.

Этично и морально ли такое положение?

Добиться повышения уровня жизни можно только одним путем: существенно увеличив объем производства товаров и услуг в стране. Но никто не захочет увеличивать объем производства, если большая часть произведенного будет у него изыматься. Необходима четкая система стимулов, побуждающих бизнесменов к увеличению объема производства, включая и внедрение соответствующих морально-этических норм.

Работая на увеличение богатства страны, богатства общества, человек и сам должен жить богаче. В данном контексте уместен философско-экономический вопрос: *"Как должно соотноситься увеличение богатства индивидуума с приращением богатства общества, страны в целом?"* Предлагается решение этого вопроса на основе критерия:

$$\frac{\Delta B_o}{\Delta B_n} > 1,$$

где ΔB_o — увеличение богатства общества (национального дохода, валового внутреннего продукта страны) за счет деятельности соответ-

ствующего индивидуума за определенный период; ΔB_n — увеличение богатства (стоимости имущества и денежных средств) индивидуума за тот же период.

Например, если человек открыл *новое* производство, создал *новые* рабочие места, произвел *новые* товары и услуги, *новые знания*, создал хороший сервис, при этом платил *разумные* налоги, установленные государством, и стал богатым — *это морально и этично*. Если же человек становится богатым, не внося ничего нового в развитие страны, это очень вредно, так как данное богатство нажито за счет явно аморальных действий.

В заключение необходимо заметить, что в России морально-этические нормы поведения всегда определялись "верхами". До тех пор, пока в высших эшелонах власти будет процветать коррупция (о чем постоянно сообщают средства массовой информации), до тех пор, пока депутаты будут заботиться в первую очередь о своих правах и привилегиях, а не об интересах избравшего их народа, ожидать улучшения морально-этического поведения граждан в стране — излишне оптимистично». ¹²⁷

3.5.9. Проявления культуры руководителя в моделях его трудового поведения.

Деструктивное и терминаторное поведение

По сути, определение того или иного стиля поведения руководителя — это тоже попытки поместить его поведение в «прокрустово ложе» некоторых шаблонов, моделей. Модель включает больший или меньший набор качеств, свойств, причин поведения и связывает их с реальным поведением руководителя. Наличие модели позволяет чувствовать себя более уверенно, поскольку создает *иллюзию* понимания причинно-следственных связей, знания того, что происходит, почему и чего следует ожидать. В этом случае мы можем принимать превентивные меры, планировать свое поведение, в то время как полная неопределенность доставляет нам излишние волнения и чревата стрессом.

Здесь уместно привести еще одну группу моделей, связывающих поведение и мотивы, причем, как и в любой модели, мы можем на основе квалификации типа поведения получить иллюзию ясности мотивов, а можем, наоборот, на основе предположения (или уверенности) относительно ведущего мотива сделать прогноз поведения. Речь идет о *моделях трудового поведения руководителей*.

К примеру, в передовых японских фирмах и *поощряют*, и способствуют проявлению таких форм поведения, как целевое (функцио-

нальное, организационное, в известной мере - стратификационное) инновационное, адаптационно-приспособительное, субординационное, и не *поощряют* характерологические и деструктивные формы причем негативные формы трудового поведения изживаются с применением методов группового воздействия

Среди многочисленных типологий трудового введения рассмотрим одну из наиболее поздних, разработанных в МГУ¹²⁸

Реальное трудовое поведение проявляется сразу в нескольких формах. Рассмотрим каждую из них применительно к поведению руководителей.

Целевые формы поведения, по определению, связаны со стремлением руководителя к той или иной цели. Считается, что руководитель должен воспринимать цели организации, возглавляемой им, в качестве собственных целей. Организационные цели связаны с миссией организации и обычно выражают намерение организации работать на благо клиентов, акционеров и сотрудников.

Выделяют в самостоятельный подвид целевого поведения **организационное поведение**, которое связывают с необходимостью выполнять свои трудовые функции, а также со специфической реакцией руководителя на условия и качество трудовой жизни и культуру организации ключевую роль в формировании и поддержании котором он как раз и играет.

Руководитель, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по ступеням иерархии, проявляет **целевое стратификационное** поведение т. е. стремится к изменению своего статуса, страты, в которой он пребывает. В советское время таких людей награждали кличкой «карьерист»; в странах с развитым рынком стремление к продвижению по службе считается естественным мотивом человеческого поведения направленным на самореализацию.

Особого внимания заслуживают руководители с **инновационным поведением**. Им часто приходят в голову нестандартные решения они постоянно ищут пути улучшения организации и условий труда Не все их предложения могут быть реализованы, но на таких работниках держится прогресс и будущее организации. Это изобретатели, рационализаторы, «пассионарии» (по определению Л. Н. Гумилева) Ценность таких людей исключительно высока, а потенциал непредсказуем

Поскольку каждый из нас хотя бы раз в жизни менял место работы и коллектив, постольку каждому знакомо понятие *адаптации* к новым трудовым функциям и условиям труда, к новой технологии технике и

к коллективу. Известно, что новому руководителю «со стороны» требуется от 3 до 6 месяцев, чтобы ознакомиться с делами организации, от 1 до 3 лет — чтобы быть признанным «своим», и от 2 до 5 лет — чтобы впитать культуру организации.¹²⁹ Мы можем быть конформными и легко и беспринципно принимать новые условия, можем быть конвенциональными и приспособляться к изменениям среды с трудом, сложно, можем быть неконвенциональными, нонконформистами и всегда оставаться самими собою, не поддаваясь внешнему давлению. В любом случае в ситуации перемен наше поведение — **адаптационно-приспособительное**, которое способно наложить отпечаток на нашу деятельность и исказить правильное восприятие нас другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций обычаев достигается за счет **церемониально-субординационной** составляющей поведения. Правила этикета, манера обращения к сотрудникам, начальству, подчиненным как бы воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности. Многие руководители уделяют большое, иногда излишнее внимание внешним проявлениям культуры, не замечая при этом, что способствуют формированию у сотрудников лицемерия, неискренности.

Зачастую мы проявляем, а иногда и становимся жертвами так называемого **характерологического поведения**, когда личные особенности характера, неприкрытая демонстрация своих эмоций, своего психического состояния резко бросаются в глаза и определяют поведение человека в организации. Часто перед встречей с руководителем мы пытаемся узнать о его настроении, предпочитая не попадать «под горячую руку». Возможно, что начальник с характерологическим поведением не понимает, что он лишает себя своевременного получения важной информации или предложений, поскольку в периоды его дурного расположения духа с ним предпочитают не общаться. Понятно, что у каждого свой лимит эмоциональной устойчивости, но руководитель обязан обеспечивать стабильность деловой атмосферы и коммуникаций, иначе делу наносится вред. **Руководитель с неустойчивой психикой должен быть признан профессионально непригодным по психологическим качествам.**

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и при этом еще и личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы совместные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого

уровня. Их нарушение, естественно, вызывает сбой в деятельности организации, вредят ей. Особенно это вредно, если нарушения совершает руководитель. Он является примером для других, авторитетом, референтом.

Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются **деструктивными формами** поведения¹³⁰. Разновидностей деструктивной формы поведения довольно много:

- при несоблюдении норм права мы говорим о **противоправном**, или **делинквентном поведении**. Обычно проявления такого поведения должны преследоваться по закону;
- распространенная форма деструктивного поведения в отношении организации и общих целей — **административно-управленческая**: превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей;
- если человек просто не на своем месте, некомпетентен, не может выполнять свои функции, тогда его поведение **дисфункционально**;
- социологи выделяют **эгоистическое, индивидуально-целевое** деструктивное поведение, реализуемое в направлении достижения личных целей за чужой счет, и **групповое деструктивное** поведение (групповой эгоизм);
- в противовес инновационному часто проявляется **консервативное поведение**;
- сложно распознается **имитационное поведение**, когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью, демагогией;
- некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения; в этом случае можно говорить об **отклоняющемся, девиантном поведении**.

Мошенничество как преступление заключается в присвоении государственного, общественного или чужого личного имущества (или в приобретении прав на имущество) путем обмана или злоупотребления доверием (Советский энциклопедический словарь).

Многие организации страдают от мошенничества своих же сотрудников и клиентов. Массовые случаи мошенничества со стороны сотрудников организации являются критерием неблагополучия, отсутствия преданности работников организации и свидетельствуют о том,

что работники не воспринимают цели организации как свои и видят в организации только источник получения денег.

Антидевиантное управление включает следующий набор процедур:

- диагностика неблагополучия;
- анализ причин и их ранжирование;
- разработка мер по снижению уровня девиаций;
- принятие мер по профилактике девиаций.

В частности, обычно руководитель фирмы пытается выявить работников, попавших в жизненную ситуацию, которая может привести их к мошенничеству. Если для выявления таких ситуаций привлекаются другие работники, в организации может сформироваться атмосфера тотальной слежки и наушничества, а это приведет к снижению доверия сотрудников друг к другу и компании, к снижению группового потенциала, к невозможности сотрудничать. Так что руководитель всегда находится в состоянии выбора, какие меры принять для формирования преданности организации и снижения уровня девиаций, не разрушая при этом благоприятный социально-психологический климат. Состав этих мер достаточно широк:

- использование служб «секьюрити»;
- создание правил поведения сотрудников организации и обеспечение их соблюдения;
- создание отделов внутреннего аудита (контроля);
- обеспечение причастности работников к делам организации;
- развивающее управление;
- выявление мотивов поведения работников и стремление к соответствующему стимулированию;
- реализация подхода «развитие человеческих ресурсов» и т. п.

Состав и способ реализации этих и подобных мер зависят от компетентности и нравственных качеств руководителя; они выбираются руководителем с учетом особенностей организации, переживаемого ею периода развития и ситуации, особенностей коллектива и конкретных работников, с опорой на науку и специалистов соответствующих областей знаний.

Работа по выявлению мотивации и стимулированию работников субнормативного и ненормативного типов требует привлечения специалистов. К сожалению, наиболее часто применяемый сейчас способ борьбы с теми, кто ведет себя, по мнению руководства, неправильно — увольнение.

Терминаторный стиль управления

Наряду с созидательными управленческими процессами и средствами существует так называемое «разрушительное управление» («терминаторный менеджмент»), которое оперирует методами дезорганизации, декоординации, дестимулирования, демотивации, декомпетентности и т. д.

«Уничтожение компетентных работников» или «уничтожение компетентности» — нарочито утрированное выражение, отражающее очень нежелательные процессы, средства, стили, методы и даже системы. В повседневной трудовой суете этот вид терминаторства наиболее **распространен** и наименее заметен. Распространены поиски более дорогого капитала, в то время как следует искать компетентных профессиональных людей, которые и являются **самым дорогим капиталом**.

Типы руководителей-терминаторов:

1. «Хочет, как лучше, а получается хуже». В основе — иллюзорные представления о реальном положении вещей.
2. «Недоверчивый к другим и доверяющий себе». В основе — собственная «незамечаемая» некомпетентность руководителя и игнорирование компетентности других.
3. «Создание чехарды в компетентности». Компетентным работникам поручаются простые задания, а недостаточно компетентным — сложные. Компетентные дисквалифицируются, а малокомпетентные становятся полностью некомпетентными (хотя иногда срывается такой эффект: «Брошенный в воду учится плавать, если не тонет»).
4. «Подстраховщик своих подчиненных». Подмена руководителем своих работников собой приводит к их деквалификации, утрате инициативы, самостоятельности, снижению привлекательности труда. Работник живет также в атмосфере постоянного недоверия к уровню его компетентности, как и в случае 2. В то же время руководитель не имеет возможности решать жизненно важные перспективные проблемы организации, поскольку его «заедает текучка». Например, руководитель такого типа рассматривает лично все бумаги, поступающие в организацию, на всех ставит резолюцию, считая, что тем самым контролирует все происходящее в фирме. На самом деле при таком объеме контроля эффективность этого низка, он в таком случае не может быть качественным, а руководитель превращается в «диспетчера по делопроизводству».
5. «Паук-интриган». Компетентные работники вовлекаются в аппаратные игры, интриги, паутину доносов, слухов, подсиживания, поклепов, сплетен, домыслов и т. п. Им уже не до работы.

6. «Выжимала результатов». Результаты достигаются, как правило, при игнорировании мотивов работников, принижении внимания к стимулированию, правильной организации труда и его условиям. По схеме Томаса, этот тип управления — принуждение.

Результат подобных стилей управления в нормальной рыночной экономике примерно одинаков: низкий уровень использования потенциала работников, отсутствие возможности их развития, высокая текучесть кадров, низкая конкурентоспособность и выживаемость организации.

Обычно терминаторное поведение сопровождается непониманием руководителем последствий своего поведения, его губительности для возглавляемой организации, а непонимание происходит из дремучего эгоцентризма, отсутствия коммуникативной компетентности.¹³¹

Таблица взаимосвязи между факторами уничтожения компетентности и типами руководителей-терминаторов

Факторы уничтожения компетентного персонала	Типы руководителей-терминаторов					
	1	2	3	4	5	6
1. «Оттирание» работника от выполнения им своих должностных обязанностей и функций				+		
2. Недоверие со стороны непосредственного руководителя		+				
3. Выполнение задач и функций (обязанностей), требующих меньшей квалификации			+			
4. Втягивание во внутрикollectивные интриги, конфликты, склоки и проч.					+	
5. Низкий уровень организации работы						+
6. Плохие условия труда и быта						+
7. Незаинтересованность в результатах труда из-за низкой оплаты и/или ее задержек						+
8. Создание преград для повышения квалификации, развития работников	+			+	+	+
9. Напряженные отношения с руководителем из-за его непрофессионализма (как в профессиональной, так и в коммуникативной сфере)	+	+	+	+	+	+

3.5.10. Коммуникативная компетентность руководителя как основа культуры управления

3.5.10.1. Понятие коммуникативной компетентности

Профессионализм руководителя — это высокая квалификация в области управления, обеспечивающая стабильный успех и развитие данной организации на основе сочетания интересов потребителей, собственников и сотрудников при приоритете интересов потребителей. Непременным компонентом профессионализма руководителя, а также каждого работника, в чьи обязанности входит взаимодействие с другими людьми, является **коммуникативная компетентность (КК)**. Ее содержание определяется спецификой трудового коллектива и трудовой ситуации, а также статусом и социальной ролью личности. По сути, *КК — это знания, умения, навыки в области организации взаимодействия людей и собственное взаимодействие в деловой сфере, уникальный сплав теории и практики общения.*

Коммуникации в контексте обсуждаемой темы - это обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Различают:

- 1) формальные коммуникации, осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуровневые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные коммуникации (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель—подчиненный», «руководитель—рабочая группа»;
- 2) неформальные коммуникации (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах). Обычным средством осуществления формальных коммуникаций является письменная и устная речь. При осуществлении коммуникаций следует принимать во внимание наличие «барьеров непонимания» (семантического, стилистического, логического, фонетического, барьера авторитета и др.) и овладевать методами их преодоления.

Понятие коммуникативной компетентности предполагает осознание человеком следующих аспектов собственной личности:

- собственные потребности и ценностные ориентации, техника личной работы;

- свои перцептивные умения, т. е. способность воспринимать окружающее без субъективных искажений, без проявления стойких предубеждений в отношении тех или иных проблем, личностей, социальных групп;
- готовность воспринимать новое во внешней среде;
- свои возможности в понимании норм и ценностей других социальных групп и культур;
- свои чувства и психические состояния в связи с воздействием факторов внешней среды;
- свои способы персонализации внешней среды, т. е. основания и причины, по которым что-то во внешней среде рассматривается как свое, в отношении которого проявляется чувство хозяина;
- уровень своей экономической культуры, проявляющейся по отношению к элементам среды обитания.

Коммуникативная компетентность рассматривается как идейно-нравственная категория, регулирующая всю систему отношений человека к природе и социальному миру, а также к самому себе как синтезу обоих миров.¹³² Познав уровень собственной коммуникативной компетентности, человек начинает лучше понимать других.

Особенности развития каждой личности, уникальность ее внутреннего мира и трудовой среды позволяет говорить и об уникальности структуры и содержания факторов коммуникативной компетентности.

Значительное влияние на структуру и специфические особенности КК оказывает содержание и характер труда (индивидуальный, коллективный и т. п.), вид предприятия, его размер, особенности предметов труда, средств труда, организации труда, статус и роль работника и другие факторы.

Можно сказать, что **КК имеет конкретное «контекстуальное» содержание**, т. е. должна рассматриваться в контексте данного предприятия, коллектива, категории работника, рабочего места.

При этом можно выделить **и общие нормы и правила поведения в деловой сфере**. Так, законопослушность, честную конкуренцию, ориентацию на дело, доброжелательность к сотрудникам можно отнести к общим нормам делового общения. Такие общие нормы содержат **профессиональные кодексы, кодексы поведения безупречной корпорации.**

В то же время достижение максимальных результатов совместно с имеющимися сотрудниками и при этом формирование у них чувства удовлетворенности своим трудом и гордости за него — такая задача ре-

шается каждым руководителем по-разному, на основе его собственной коммуникативной компетентности и применительно к каждому коллективу и ситуации. *Коммуникативная компетентность поддается развитию в процессе социально-психологического обучения.*

3.5.10.2. Стиль руководства как отражение культуры управления и руководителя. Восприятие подчиненных в контексте стилей руководства

Определение власти из СЭС: *это, в общем смысле, способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств: воли, авторитета, права, насилия (родительская, государственная, экономическая и др.).*

Уровни влияния лидера, по Максвеллу¹³³: должность, компетентность, индивидуальность, честность, духовность.

В научной литературе принято выделять пять основных типов (и соответственно источников) власти:

- личная власть (референтная, харизматическая) на основе индивидуальных черт руководителя;
- законная власть (должностные, властные полномочия), полученная «из рук» высшего руководства организации. Законная, легитимная власть позволяет руководителям управлять ресурсами, вознаграждать и наказывать подчиненных;
- экспертная власть, основанная на знаниях, которых нет у других;
- власть, основанная на вознаграждении, проистекающая из возможностей индивида контролировать и управлять некими благами;
- власть, основанная на принуждении, проистекающая из возможности наказывать других людей или по крайней мере инициировать угрозу наказания.¹³⁴

Стиль руководства — это сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры.

С позиций системного подхода лидер:

- 1) должен хорошо знать руководимую им систему;
- 2) адекватно оценивать ее текущее состояние;
- 3) достаточно четко представлять ее будущий облик;
- 4) уметь убедить в необходимости перехода системы в новое состояние всех сотрудников, от действий которых зависит успешность этого перехода.

Организационные решения превращаются в реальности организации только в той мере, в какой они могут опираться на *добровольную* поддержку тех, кто превращает эти решения в практику повседневной жизни.

Обеспечить добровольное следование за собой, полное принятие ожидаемого состояния организации в качестве одной из личных целей всеми членами организации — значит, создать продуктивную команду единомышленников и на этой основе достичь успеха.

В современной экономике признаны многие теории, определяющие стиль руководства, и знакомство с ними способно обогатить знания, повысить профессионализм руководителя. Обратим внимание на некоторые из них.¹³⁵

Повторим, что, на наш взгляд, *приверженность руководителя тому или иному стилю руководства*, излюбленному им набору методов воздействия на подчиненных определяется его *восприятием подчиненных* («за кого он их держит»), а это, в свою очередь, многое говорит о его личной культуре.

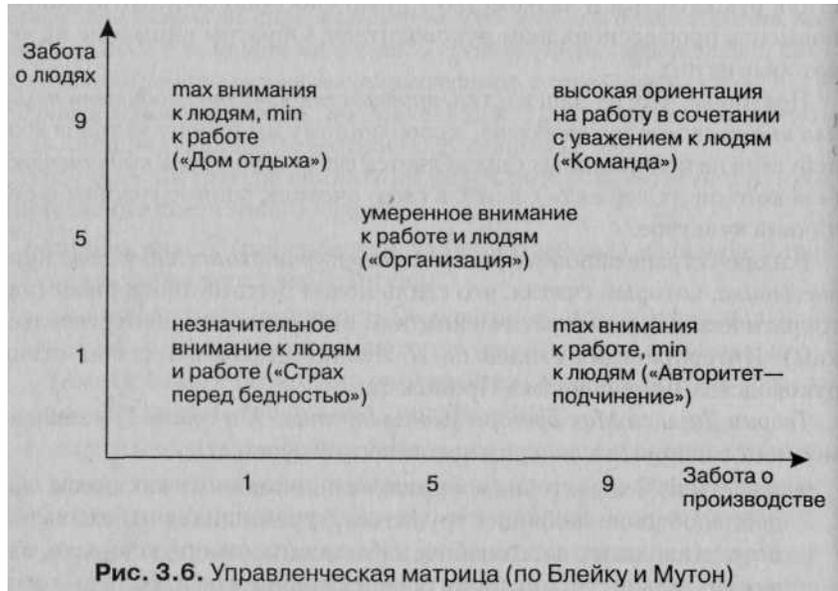
В нашей стране наиболее распространена *типология лидерства Курта Левина*, который считал, что стиль может быть авторитарным (автократическим), демократическим или либеральным (попустительским). Интерпретация стилей по К. Левину дается в тесте на стиль руководства, помещенном в Приложении.

Теория Дугласа Мак Грегора выделяет стиль X и стиль Y, в зависимости от восприятия лидером человеческой сущности:

- для стиля X характерно восприятие подчиненных как массы людей, вообще не любящих трудиться, стремящихся избежать работы, лишенных честолюбия, избегающие ответственности, самостоятельности, предпочитающих подчиняться, больше всего стремящихся к защищенности, поэтому их нужно *заставлять* трудиться, используя принуждение, угрозу наказания, жесткий контроль;
- руководитель стиля Y исходит из того, что труд есть естественный процесс, присущий человеку; при соответствующих условиях люди не только не избегают ответственности, но и стремятся к ней; если люди приобщены к целям организации и разделяют их как собственные цели, то в своей деятельности они будут *прибегать к самоуправлению и самоконтролю*, при этом приобщение расценивается как акт доверия и несет функцию вознаграждения; способность к творчеству присуща очень многим людям, и задача руководителя — использовать эти способности.

Известна *теория Ренсиса Лайкерта*, выделяющего 4 стиля управления: эксплуататорско-авторитарный, благосклонно-авторитарный, консультативно-демократический, партисипативный (основанный на соучастии работников в управлении).

Ученые Хьюстонского университета *Р. Блейк* и *Д. Мутон* разработали управленческую матрицу. В их подходе стиль руководства обозначается местом поля, ограниченного осями «забота о производстве» и «забота о людях», как это показано на рис. 3.6.



Заслуживает внимания подход американских ученых Врума и Йеттона, которые выделили два подвида автократического стиля управления, два подвида консультативного стиля и групповой стиль, поставив их зависимость от характера взаимодействия руководителя с подчиненными в процессе принятия решения:

- стиль автократический А1: руководитель принимает решения единолично на основе имеющейся у него информации;
- автократический А2: роль подчиненных сводится к сбору информации для руководителя, который на ее основе принимает единоличные решения;

- стиль консультативный К1: руководитель обсуждает проблему с ограниченным кругом подчиненных в процессе индивидуальных контактов и принимает решение с учетом или без учета их мнения;
- консультативный К2: руководитель проводит групповое обсуждение проблемы, собирает и обобщает высказанные мнения и предложения, принимает решение единолично с учетом или без учета предложений подчиненных;
- стиль групповой Г2: руководитель организует и проводит групповое обсуждение проблемы и обеспечивает принятие коллективного решения.¹³⁶

Врум и Йеттон разработали также *ситуационную модель выбора стиля руководства в процессе принятия решения*, в которой рекомендуемые стили связаны с оценкой руководителем *следующих параметров ситуации*:

- 1) наличие или отсутствие явно предпочтительного решения;
- 2) наличие или отсутствие опыта в решении подобных задач и необходимой информации;
- 3) степень структурированности проблемы (когда удастся выявить факторы, влияющие на ее решение);
- 4) отношение подчиненных к внедрению решения (много ли зависит от отношения подчиненных);
- 5) прогноз поведения подчиненных в случае единоличного принятия решения руководителем;
- 6) степень разделения подчиненными целей организации и мотивируют ли их эти цели;
- 7) возможность развития конфликтной ситуации в связи с обсуждением и принятием того или иного варианта решения.

Как видим, руководитель должен учесть целый ряд организационных, профессиональных, социально-психологических и иных факторов, прежде чем «принимать решение относительно организации и методов принятия решения».

К этому подходу примыкает *модель Херси и Бланшара*, связывающих стиль руководства со степенью зрелости группы, которая, в свою очередь, определяется степенью вовлеченности членов группы в дела организации, степенью ощущения причастности к делам фирмы.

Неоднозначность понятия «стиль руководства», его вариативность, необходимость проявления гибкости со стороны руководителя в каждом отдельном случае доказывает и известная **теория ролей Минцбер-**

га: в своей деятельности успешный руководитель обязан с одинаковым блеском исполнять 10 управленческих ролей:

- **межличностные:** главный руководитель, лидер, связующее звено;
- **информационные:** приемник информации, распространитель информации, представитель организации;
- **роли, связанные с принятием решений:** предприниматель (от него зависит развитие организации), устраняющий нарушения (регулятор по отклонениям), распределитель ресурсов, ведущий переговоры.

Каждая роль требует соответствующих качеств, а их набор позволяет говорить о руководителе как о «синтетическом актере».

Повторим, что такую большую социально-экономическую систему, такой организм, как корпорация трудно смоделировать, описать, а ее поведение — точно спрогнозировать. В силу уникальности систем и обстоятельств принципиально *невозможно со стороны рекомендовать* применение того или иного стиля руководства. С этой точки зрения любые управленческие консультации должны даваться специалистами только после длительного и глубокого изучения проблем организации, желательно с «погружением» в нее, с включением в ее деятельность.

В некоторых условиях самый, казалось бы, одиозный стиль руководства — авторитарный — является оптимальным.

Сейчас многие считают ситуацию в России такой, что адекватным путем для сохранения государства и выхода из многообразных кризисов представляется повышение степени авторитаризма в управлении. Очевидно, что это должен быть грамотный, «просвещенный» авторитаризм.

Основной нравственный императив руководителя — понимание своей ответственности перед людьми и стремление обеспечить их благосостояние и удовлетворенность трудом, используя для этого свою организацию и ее возможности. При этом не следует отделять стремление к благу своего коллектива от стремления к благу общества в целом, а это единство определяет необходимость производить то, что нужно обществу, и воспринимать свою организацию как коллективно-члена сообщества.

Теория ролей руководителя связана с *содержанием его труда*. На основе этого подхода и многих других точек зрения можно сделать вывод, что *у руководителя высокогоранга почти вся деятельность связана с общением*. В работе М. Х. Мескона и др. «Основы менеджмента» приводится такое распределение времени руководителя: 59% — заплани-

рованные заседания и встречи, 22% — работа с бумагами (документ - средство общения посредством письменной речи), 10% — незапланированные встречи, 6% — разговоры по телефону и 3% — поездки и осмотры объектов. По сути, руководитель все свое время тратит на работу с людьми, на общение. Это еще раз, уже на основе научно полученных данных, доказывает руководителю, что уметь общаться с людьми — объективная необходимость, а свою коммуникативную компетентность необходимо неустанно повышать.

Менеджмент и психология, или о том, как улучшить настроение ваших служащих и свое собственное¹³⁷

В 1984 г. фирма *Wald Outs Market* (США) имела лишь один маленький бакалейный магазинчик. Потом появился второй... Магазины приносили прибыль и размножались, как кролики. В 1988 г. основатели начали управлять не магазинами, а компанией из 11 магазинов в трех штатах. Но в таком безудержном росте был и свой минус — они потеряли непосредственную связь с прилавком. Директора магазинов слали в главную контору прекрасные отчеты, но служащие начали хуже обучаться и работать.

«В нашем бизнесе надо держать команду в счастливом настроении, потому что именно она общается с покупателем», — говорит Кук, один из владельцев. Но когда хозяева перестали общаться с непосредственными исполнителями, стало очень трудно следить за их моральным состоянием. Вот и был разработан вопросник. Фирма стала проводить опросы каждые полгода (мониторинг). С тех пор текучка кадров существенно снизилась. Каждый опрос приносит около 29 ценных идей. Фирма процветает.

Так как в любом бизнесе хорошее настроение работников помогает делу, мы сделали для вас перевод этого опросника и адаптировали его к фирме произвольного профиля. Можете сделать его ксерокопии и раздать вашим сотрудникам. Опрос анонимен, но служащим в любом случае нечего бояться, так как они критикуют своего начальника перед хозяином фирмы. Это существенная деталь - опрос должен проводиться хозяином фирмы или менеджером очень высокого уровня ответственности.

Опросник

Исследование персонала _____

Это исследование делается, чтобы вы могли анонимно выразить свое мнение о моральном климате в нашей фирме, а мы постарались его улучшить на основе вашей информации. Пожалуйста, отвечайте возможно честнее и подробнее.

Ту оценку, которая соответствует вашему мнению, обведите кружочком.

1. Насколько довольны вы вашей работой в целом?

Совсем нет 3 4 5 6 7 8 9 10 в восторге

комментарии:

2. Что вы думаете о форме выплаты денег в нашей фирме?

Она ужасна она прекрасна
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

3. Как вы воспринимаете уровень своей зарплаты по отношению к другим работникам?

Хуже всех лучше всех
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

4. Как вам нравится система оценки вашей работы?

Она ужасна она прекрасна
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

5. Какое настроение в вашем подразделении?

Ужасное прекрасное
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

6. Что вы думаете о возложенной на вас ответственности?

Слишком много слишком мало
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

7. Насколько эффективен начальник вашего подразделения?

Очень совсем нет
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

8. Насколько эффективен начальник вашего начальника?

Очень совсем нет
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

9. Почему вы ходите на работу?

Вынужден хочу

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

10. Как вам нравится наша фирма по сравнению с предыдущей, где вы работали?

Хуже так же лучше

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

11. В каком отделе работаете (необязательно)?

12. Как долго работаете?

13. Как вам нравится наша программа обучения сотрудников?

Очень совсем нет

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

комментарии:

14. Что вам меньше всего нравится в вашей работе или/и в нашей фирме?

15. Что вам больше всего нравится в вашей работе или/и в нашей фирме?

16. Что бы вы изменили, будь вы хозяином? (Используйте оборотную сторону страницы)

Комментариихозяина WaldOuts Marketк пунктам опросника

Я смотрю на общее настроение. Если человек в первом пункте поставил высокую оценку, а потом начал ругаться по всем пунктам, то, возможно, он плохо продумывал ответы.

Некоторые формы выплат помогают поднять ощущение справедливости и, следовательно, моральный климат. Некоторые — наоборот.

Раньше мы спрашивали: «Что вы думаете о вашей зарплате?» Все отвечали: «Мало!» Когда вопрос поставлен в относительной форме, ответ можно использовать для коррекции системы выплат.

Оказывается, людям надо, чтобы менеджер не просто похлопал их по плечу, а потратил на них время и объяснил, что они делают хорошо, а что — не очень.

9) Некоторые пишут: из жадности, некоторые: чтобы видеть женщин. Это индикатор настроения — я хочу видеть, что создал место, куда приятно приходить. Если все идут из-за денег, что-то неладно.

10) Мы хотим быть конкурентоспособными.

12) Интересен взгляд на фирму новых людей.

16) Приятно видеть страницу интересных предложений. Обычно такие творческие анкеты люди подписывают. Подобные работники имеют будущее в нашей фирме.

Во всяком случае, я никогда не возражаю против критики.

3.6. О понятии и исследовании фирменного стиля и стиля одежды

3.6.1. Что такое фирменный стиль и как его исследовать

Стиль:

1. Характерный вид, разновидность чего-нибудь, выражающаяся в каких-нибудь особенных признаках, свойствах художественного оформления (архитектурные стили, русский национальный стиль), — это значение имеет параллель с понятием «менталитет», связанным с особенностями нации, совокупностью ее отличий от других.
2. Метод, совокупность приемов какой-нибудь работы, деятельности, поведения (стиль в работе, стиль руководства, сложившиеся особенности реализации властно-распорядительных функций, стиль плавания).
3. Совокупность приемов использования средств общенародного языка для выражения тех или иных идей, мыслей в различных условиях речевой практики; слог (стили художественной литературы, стиль Пушкина, высокий стиль, низкий стиль).¹³⁸

Приведем определение такого широкого явления, как «стиль жизни», опираясь на которое, определим понятие «фирменный стиль».

Стиль жизни — устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, бытового уклада, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные какому-либо человеку или группе людей и выявляющие *своеобразие* их духовного мира, направленность жизни личности через внешние формы бытия (организация рабочего времени, проведение досуга, отдыха, устройство быта, манера держаться и говорить и т. д.). Будучи конкретизацией и определенным срезом более общего понятия «*образ жизни*», стиль жизни в большей мере фиксирует, учитывает индивидуальные и психологические особенности поведения, вкусов, предпочтений, интересов, склонностей людей. Так, говорят об «аристократическом», «купеческом», «демократическом» и т. д.

стиле жизни, а применительно к отдельной личности — о стиле жизни англомана, разночинца, бюргера и т. д.... Индивидуальный (или групповой, «субкультурный») стиль жизни порой интегрируется и кристаллизуется в уклад и образ жизни, который разделяет и которому следует та или иная (большая или меньшая) социальная общность, вплоть до воплощения его в образ жизни, ставший нормой для массового поведения и массового сознания... Личность (и группа, коллектив) организует свою жизненную линию согласно определенным принципам, правилам, вкусам, в соответствии с собственными представлениями о том, что такое полноценная в духовном, нравственном и физическом отношении жизнь, а не просто отдаваясь во власть стихии повседневности...¹³⁹

Фирменный стиль — один из регуляторов поведения корпорации и ее сотрудников, включающий элементы корпоративной культуры и отражающий устойчиво воспроизводимые отличительные черты общения, уклада труда и быта, манеры поведения, привычки, склонности и т. п., свойственные корпорации (фирме) и выявляющие своеобразие ее духовной культуры, направленности ее деятельности. Фирма организует свой **жизненный** путь, свою деятельность согласно определенным принципам, правилам, вкусам, в соответствии с собственными представлениями о себе, о субъектах взаимодействия (клиентах, акционерах, сотрудниках, партнерах и т. п.) и о правильном общении с ними.

Фирменный стиль — это системное явление, где все элементы связаны между собой и влияют друг на друга. Сказать, что фирменный стиль — это особенности, отличительные черты данной корпорации от другой, было бы не совсем верно, поскольку в состав этого явления фирмы включают и установившиеся стандарты разного уровня, вплоть до глобального, и свои «изюминки». Так, в пятизвездочном отеле в любой стране мира мы получаем определенный высокий уровень сервиса, но каждый отель стремится иметь некую особенность, привлекательную для клиентов. Поэтому стиль в данном случае — синтез мирового уровня сервиса и элементов специфики, местного колорита.

Фирменный стиль проявляется в основном в поведении по отношению к субъектам взаимодействия корпорации во внешней и внутренней среде.

Нам кажется близким понятию «фирменный стиль» или по крайней мере одним из существенных его элементов понятие «манеры». Правоммерно говорить о фирменном стиле как системе манер.

Манеры (от французского слова *maniere* — прием, образ действия) — способ держать себя, внешняя форма поведения, обращения с другими

людьми. Включает также совокупность свойств речи (употребляемые выражения, тон, интонация), характерные для человека походку, жестикуляцию, мимику (иногда также говорят о манере одеваться). Манеры относятся к *культуре поведения* и регулируются *этикетом*.¹⁴⁰

Приведем одну из точек зрения на *структуру* фирменного стиля, позволив себе немного откорректировать ее:

«Элементы *фирменного стиля* постепенно перерастают в фирменные стандарты, определяющие поведение сотрудников. Недаром во время дебатов в английском парламенте по поводу восстановления разбомбленной немцами палаты общин Великобритании Уинстон Черчилль был против модернизации здания и настоял на повторении существовавшего здания, ибо другой вариант приведет к изменению стиля парламентских дебатов и тем самым повлияет на демократические основы английского общества в целом. "Мы придаем форму своим домам, — сказал он, — а они формируют нас".

Назначение фирменных стандартов: исключение типовых ошибок, превращение удачных ситуаций в технологии. Или, как говорили римляне: "Храни порядок, и порядок сохранит тебя". Детальная разработка фирменных стандартов возможна лишь под конкретный заказ, но перечислим несколько типовых элементов:

- декларация фирмы (миссия);
- внутрифирменные деньги (или иные ценные бумаги) (имеется в виду возможность стимулировать некоторые виды или уровни деятельности своими акциями, продукцией и т. п.);
- запрет на употребление сотрудниками продукции Конкурента (и обязательное использование, где это возможно, своей продукции: Г. Форд ездит на "Ford", дети американского президента и дети английских принцев обучаются у себя на родине и т. п. Речь идет о "фирменном стиле управления страной и корпорацией");
- запрет на подписание сотрудниками каких-либо Договоров без визы юриста;
- контракт с сотрудниками с четким указанием ПРАВ/ОБЯЗАННОСТЕЙ;
- Know how ("знаю как" — система фирменных секретов);
- философия, дух, культура компании;
- порядок действий (заранее отрепетированный) в случае "аварийных режимов";
- речевые модули (система баек, уговоров для Клиентов, Партнеров);

- система закрытых семинаров;
- фирменные:
 - нормативы обслуживания и контроля,
 - легенды, мифы,
 - эталоны, образцы поведения и подражания,
 - сбытовая и/или исследовательская сеть,
 - праздники,
 - конкурсы, соревнования,
 - предметы одежды.¹⁴¹

Как мы видим и из определения фирменного стиля, и из представления о его структуре, это явление как минимум сильно пересекается с понятием «духовная культура организации», а по мнению И. Л. Викентьева, даже более широкое, чем корпоративная культура.

Мы готовы согласиться с вышеприведенным перечнем при условии, что это не элементы фирменного стиля, а то, в чем он проявляется. Корпоративная же культура является более крупным, объемным явлением и не может рассматриваться как элемент фирменного стиля, скорее наоборот. Не хотелось бы в данном случае инициировать спор, аналогичный имеющему место в сфере рекламы и паблик рилешнз: что является частью, элементов чего. Специалисты в области рекламы считают паблик рилешнз одним из направлений рекламной деятельности, а специалисты в области паблик рилешнз считают рекламную деятельность элементом паблик рилешнз.

Главное, чтобы сложный объект исследования воспринимался как система, поскольку в этом случае, «откуда ни заходи», все равно придется вскрыть и учесть все причины, факторы, влияющие на поведение системы, невзирая на их природу и принадлежность.

Мы считаем, что фирменный стиль — это элемент духовной культуры корпорации, некоторый срез корпоративной культуры, ее видимая часть, это внешнее, а не внутреннее проявление культуры корпорации, скорее явление этикета, чем этики.

Структура фирменного стиля — это, скорее всего, вся совокупность проявлений духовной культуры корпорации, вся система манер поведения в деловом общении.

Для выработки фирменного стиля корпорация должна получить представление о субъектах ее интересов и об их ожиданиях, об их представлениях о деловом партнере (т. е. о нас как корпорации), с которым бы им хотелось иметь дело, и постараться оправдать эти ожидания.

Факторы, влияющие на восприятие корпорации субъектами ее интересов, мы рассмотрели выше (раздел 2). О методах выявления отношения этих субъектов к корпорации, об их представлениях о ней также говорится во 2-м разделе.

Добавим несколько слов о методах, применяемых в области маркетинга, в которой исследования в общем случае направляются на выявление статусных характеристик потребителей рынка, на основании которых прогнозируется их поведение. Речь идет о *психографии* и так называемых «объективных методах».

«*Психография* — одна из наиболее распространенных методик измерения стиля жизни. С ее помощью можно получить количественные данные, ее можно применять к большим выборкам, которые необходимо разбить на рыночные сегменты...

Психологические, социологические и антропометрические факторы, такие как преследуемые выгоды (от изучаемого поведения), самовосприятие и стиль жизни, используются для определения того, как рынок делится на группы по их склонностям — и отсюда — какие конкретные решения о продукте, человеке, идеологии следует принимать или, другими словами, какие отношения формировать и какие средства информации использовать».¹⁴²

Поведение социальной группы во многом определяется *статусом* этой группы.

Социальный статус — совокупность взаимосвязанных особенностей и черт человека, вытекающих из принадлежности его к конкретным социальным группам (формальным и неформальным) и социально-историческим общностям (нация, народность, класс и т. п.).

В социологии *статус* — определенная позиция личности в социальной структуре группы или группы в структуре общества, связанная с другими позициями через систему прав и обязанностей, характеризующаяся определенными параметрами демографического, политического, экономического, профессионального, поведенческого характера.

Принадлежность к социальной группе, статус в ней предполагает наличие *ролей*, т. е. набора норм, определяющих, как должны вести себя люди в данной социальной позиции.¹⁴³

«Исследователи представляют социальный класс как независимую переменную для того, чтобы определить его отношение к другим, зависимым переменным, изучаемым в маркетинге».¹⁴⁴

Иначе говоря, если известна классовая принадлежность человека, его статус, страта, в которой он пребывает, можно на основе знаний о

вкусах, привычках, предпочтениях, мотивах, ожиданиях, стереотипах и т.п., характерных для этого класса, определять его потребности и потребительское поведение, а также ожидания относительно поведения деловых партнеров. Правда, невзирая на принадлежность к той или иной социальной группе, человек не перестает быть уникалом, индивидуальностью, поэтому можно говорить о достаточно высокой, но не 100%-ной вероятности прогноза поведения конкретного человека. Маркетологи считают, что для успешной деятельности на рынке, где покупатель чаще всего — массовый, таких прогнозов, сделанных на основе отнесения к классу, достаточно.

Таким образом, корпорация должна провести исследования статуса своих деловых партнеров, на основании чего построить прогноз их ожиданий, привычек, вкусов, особенностей восприятия себя и нас. Это в случае, если ваш партнер, клиент — массовый. Но и в этом случае, и в работе с «единичными» партнерами следует выявить, насколько это возможно, особенности партнера, суть и содержание его уникальности. Для этого пригодятся методы, приводимые в разделе 2.4.1.

В *объективных методах* статус устанавливается на основе наличия у человека определенной части стратифицированной переменной. В качестве таких переменных чаще всего используются *профессия, доход, образование, размер тип жилья, объем собственности и принадлежность к той или иной организации*.¹⁴⁵ В частности, набор параметров, состоящий из *уровня образования, уровня престижа профессии главы семьи* (показатели статуса различных профессий также разрабатываются¹⁴⁶), *престижности района проживания, совокупного дохода семьи*, применяется для расчета индекса статуса Колмея (CSI).¹⁴⁷

Итак, используя методы исследования рыночных групп, известные в маркетинге, в том числе и психографию, объективные методы и методы социологического исследования, а также методы наблюдения и сбора и анализа информации о деловом партнере, можно разработать прогноз восприятия клиентом или деловым партнером тех атрибутов фирменного стиля, которые мы ему собираемся предъявить.

3.6.2. Фирменный стиль одежды

Приведем несколько точек зрения на такое проявление фирменного стиля корпорации, как одежда сотрудников, манера одеваться.

«Если вы хотите достойно выглядеть, прежде всего оцените обстановку, в которой вам предстоит действовать, и ваших потенциальных партнеров по общению. Хотите ли вы покорить окружающих? Или продемонстрировать свой более высокий, чем у других, статус? Хотят-

те ли вы "вписаться" в определенный круг, сойти за своего в новой компании? А может, вам важно получить новую работу или установить отношения с новым деловым человеком? Ответьте для себя на эти вопросы, прежде чем начнете перетряхивать платяной шкаф.

Психологи давно установили, что существуют параметры одежды, производящие определенное впечатление на наших партнеров по общению. Правильный подбор элементов костюма позволяет создать благоприятное впечатление, вызвать доверие к себе, убедить других в вашей надежности, компетентности, состоятельности». ¹⁴⁸

А вот что пишет о значении нашей одежды консультант по вопросам имиджа Уильям Сорлби, автор книги «Ключи от власти»: «Нет, наверное, второй такой сферы человеческой деятельности, где наше положение и образ жизни проявлялись бы столь откровенно, как в нашей манере преподносить себя окружающим через свою одежду... От того, как вы решите себя упаковать, будет зависеть, станут ли слушаться вас другие люди, сможете ли вы руководить ими, а то и вертеть по своему усмотрению». ¹¹⁰

«В ряду ключевых элементов делового этикета вслед за дружелюбием, обаятельным обхождением и имиджем идет ваша манера одеваться. В первую очередь о вас станут судить по внешнему виду, и лишь потом — по вашему разговору и только после этого — по интерьеру вашего рабочего кабинета. ("Встречают по одежке...") Чисто и прилично одетые служащие внушают больше доверия, чем взъерошенные, одетые кое-как или, напротив, подчеркнута манерно.

Рекламные ролики отечественных "пирамид" часто показывали в качестве персонажей сотрудников компании, одетых чисто, элегантно, скромно, но со вкусом. Это было рассчитано на внушение доверия к фирме, где такие приличные служащие. И сколько же человек приняли этот внешний атрибут за показатель внутренней культуры, порядочности, надежности того же "Тибета" или "Хопра"!

В ряде отраслей, чтобы исключить элемент произвола (собственный выбор порой подталкивает людей надеть нечто весьма сомнительное), ввели так называемую "нестрогую униформу". При этой системе работникам предлагается на выбор некоторый ассортимент костюмов и экипировки, а они должны купить то, что им больше подходит, и ходить в этом на работу, так что в итоге это смотрится как своего рода униформа. (Работники авиакомпаний и персонал ресторанов быстрого обслуживания носят униформу; служащие некоторых банков, где в ходу "нестрогая" форма одежды, выглядят примерно как люди, собравшиеся для совместных занятий спортом.)». ¹⁵⁰

«Даже в рамках одной фирмы предполагается, что ваша манера одеваться будет зависеть от вашей должности и работы, которую вы выполняете, т. е. секретари, агенты по сбыту, рабочие у конвейера, менеджеры, вице-президенты и президент должны выглядеть по-разному... У представителей каждой профессии также существуют свои понятия о правильной одежде. Одно дело, когда, вы работаете только сами на себя, другое — если трудитесь в небольшой фирме, третье — в крупной корпорации». ¹⁵¹

«Стиль одежды зависит и от того, в какой части страны вы работаете, в крупном ли городе или в глубинке... В маленьких городках или в сельской местности условностей, как правило, меньше...» ¹¹²

Чтобы быстрее «вписаться» в новый для вас коллектив, ускорить процесс социально-психологической адаптации, внимательно рассмотрите, как одеваются процветающие работники вашего уровня в той компании, где вы служите. Какие костюмы и платья носят женщины? Каков самый распространенный стиль, цвет? Много ли надевают драгоценностей, украшений и каких именно? Какие носят сумочки и вообще аксессуары? Какие у них портфели или кейсы? Пользуются ли духами?...

Исследования установили, «что среди конторских работников женщины, чью манеру одеваться охарактеризовали как "в высшей степени женственную", зарабатывали в среднем меньше и реже получали повышение. Зато наиболее оплачиваемыми были те женщины, которые в своей одежде придерживались профессионального, строгого, консервативного стиля, без всякого кокетства и претензий». ¹⁵¹

«В некоторых заведениях бытует обычай устраивать по пятницам "вольный день", когда работники любого ранга могут являться в более непринужденном виде, но, разумеется, не в пляжных шлепанцах и шортах». ¹⁵⁴

Одежда — это кроме проявления фирменного стиля и элемент корпоративной культуры, и фактор имиджа, репутации компании или профессии. *Одежда — еще и вид символов, связанных с статусом, принадлежностью, успехом.*

То же относится и к другим статусным атрибутам на предприятии: в советское время качество материала, из которого были сделаны *счета* бухгалтеров, колебалось от *сосновых* у младших бухгалтеров до *пальмовых* — у главного бухгалтера.

«Наиболее эффективные символы одновременно и символичны (т. е. являются завуалированной мыслью, высказыванием), и функциональны (т. е. способствуют лучшему самочувствию, создают нужное рабочее настроение, отношение, и т. п.). Например, какой символ может

быть более сильным и убедительным, чем «белая сорочка» в *IBM*? Он приводит в полное недоумение конкурентов *IBM*. Мы носим белую сорочку и кажемся подражателями или мы надеваем полосатую цветную рубашку и выглядим несколько непрофессионально? Этот отличительный облик *IBM* идет от убеждения Тома Уотсона-старшего (основателя и главы корпорации), что быть сбытовым агентом — это уважаемое, желательное призвание, очень далекое от репутации двуличного и хитрого человека, которой пользовался коммивояжер в первой половине века. (Особое внимание имиджу торговых агентов придается потому, что люди этой профессии представляют фирму непосредственно перед лицом клиента, определяют восприятие клиентом корпорации, персонафицируют корпорацию, влияют на объем продаж, а следовательно, на успех корпорации)... Пишущий по вопросам бизнеса Роберт Собел замечает: "...Его агенты по сбыту всегда бы носили безукоризненные строгие костюмы и были бы во всех отношениях достойными и рассудительными людьми".

Аллен Кроу, один из старейших руководителей в *IBM*, рассказал нам легенду (возможно, вымышленную) о том, откуда началась "белая сорочка". "Вы слышали это сто раз", — отнекивался он, но мы уверили его, что не слышали. Том Уотсон-младший (сын основателя фирмы и его преемник) посещал президента одного банка, и они вошли в лифт. Туда же вошел другой парень, одетый так, как будто он собрался на скачки — яркий галстук, кричащий костюм. Том обратился к президенту банка: "Я удивлен, что вы разрешаете вашему служащему так одеваться". А директор банка ответил: "Том, он работает у вас". Это все, что было нужно Тому-младшему. Он решил, что нам нужно иметь кодекс одежды¹⁵⁵. Он не хотел, чтобы его люди выглядели так, как будто собрались на скачки. "Я одеваюсь так (классическая для *IBM* белая сорочка и темный костюм), потому что это меня мобилизует" — продолжает Кроу.¹⁵⁶

В заключение этого раздела приведем *несколько правил*, которым должны следовать американские служащие крупных компаний в части одежды.

1. В отношении деловой одежды вы обязаны следовать кодексу вашей фирмы, каким бы он ни был (в Калифорнии служащие некоторых учреждений, например независимых кинокомпаний, редко ходят в костюмах; не вздумайте брать с них пример, если работаете в одном из бостонских банков).
2. В рамках кодекса одежды, принятого в вашей фирме, выбирайте цвет и покрой, которые вам больше всего подходят. Галстук долж-

ны носить все служащие, но вам больше идет, скажем, не синий или коричневый, а серый с красным.

3. Если носите украшения, они должны быть изящными и строгими, а не кричащими, яркими или слишком большими. (У женщин украшения нередко образуют ансамбль с нарядом определенного оттенка, но они при этом не должны выглядеть, как драгоценности для бального платья, которые уместно надеть на праздничный субботний вечер.)
4. Любая деталь вашего наряда — от обуви до галстука или заколки в волосах — должна гармонировать с остальными и содержаться в безупречном виде: ботинки начищены, складки на брюках или платье тщательно отутюжены, на галстуке — никаких пятен.
5. Мужчины! Убедитесь, что в воротничке вашей сорочки (если только он не на пуговицах) косточки на месте.
6. Мужчины! Смотрите, чтобы ваш костюм отвечал сезонным предписаниям этикета. На Востоке и Среднем Западе белый или светло-коричневый костюм можно носить только в период от Дня Поминовения (отмечается 30 мая) до Дня Труда (первый понедельник сентября).

В рабочей обстановке нельзя:

1. Носить белую обувь до Дня Поминовения и после Дня Труда (независимо от пола).
2. Ждать, пока кто-то другой напомнит вам, что ваши туфли неплохо бы почистить.
3. Приходить в одном и том же два дня кряду. (!)
4. Надевать белые носки к темному костюму.
5. Надевать галстук с пятнами от еды (разве что они совершенно неразличимы на фоне пестрого рисунка ткани).
6. Носить сапоги для верховой езды (если вы, конечно, не один из высших руководителей компании со столь блистательным послужным списком, что никто не удивится, даже если вы приведете лошадь).¹⁵⁷ («Что положено Юпитеру, не положено быку».)

3.7. Культура коммуникаций

Коммуникация (лат. *communicatio*, от *communico* — делаю общим, связываю, общаюсь):

- 1) пути сообщения, транспорта, связи, сети подземного коммунального хозяйства;

2) общение, передача информации от человека к человеку в процессе деятельности (СЭС).

Как сказал Т. А. Мерфи, бывший председатель правления *General Motors*, «...одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми. ...В конечном итоге, коммуникации важнее всего... эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу, или по крайней мере определить степень успеха».¹³⁸ Независимо от типа организации, в которой вы работаете сейчас или будете работать в будущем, деятельность по обмену информацией имеет большое значение.

3.7.1. Культура и методика проведения совещаний

Методику и технику рационального проведения совещаний, деловых **бесед**, организации эффективных коммуникаций рассматривает достаточно большое количество авторов, среди которых, на наш взгляд, в первую очередь заслуживает внимания П. Мицич и его многократно издававшийся у нас и за рубежом труд «Как проводить деловые беседы»¹³⁹.

По П. Мицичу, деловая беседа представляет собой сложное действие, требующее глубокой и длительной подготовки, включая исследование проблемы и партнеров по общению и разработку прогнозов развития событий в процессе беседы. Сама беседа содержит все признаки театрального спектакля: для успеха его нужна специальная подготовка участников, упорные репетиции, грамотная режиссура и атмосфера добра и сотрудничества.

Очевидно, что для обеспечения успеха деловой беседы следует принимать во внимание общие факторы успеха делового общения, рассмотренные выше, особенно если эта беседа исключительно важна, имеет решающее значение для вашей фирмы или для вас лично.

Итак, **стадия подготовки** к деловой беседе имеет целью получение и обработку информации о предмете общения, о деле и о партнере по общению (как профессионале и личности). На этой же стадии на основании полученной и систематизированной информации осуществляются разработка вариантов сценариев развития событий в процессе беседы, распределение ролей среди участников беседы на «нашей» стороне и репетиции. Подготавливаются и отрабатываются выступления, средства усиления аргументации, привлечения и удержания внимания, варианты заключительных документов.

Аналогом мероприятий на этой стадии является алгоритмизация и программирование задач для ЭВМ.

Чем более глубока подготовка к деловой беседе, тем прочнее запоминается фабула и детали процесса и более свободен ум для импровизации — вам не нужно тратить умственную энергию на вспоминание «основного текста роли», можно думать об эмоциональной сфере и оперативно реагировать на развитие событий.

Сама деловая беседа включает несколько фаз: **начало, передача информации, аргументация и контраргументация, принятие решения**. Как и в случае анализа аспектов общения, эти фазы не столь резко различимы: в конкретной беседе они переплетаются причудливым образом, но анализ способен установить и их наличие, и их последовательность.

На **стадии начала** беседы П. Мицич считает необходимым обратить внимание на следующие моменты:

1. Не следует в начале беседы извиняться, ставить себя в положение неуверенного человека; следует избегать проявлений неуважения к партнеру; не следует ставить партнера в оборонительную позицию. Это означает, что поведение должно быть нацелено на равноправие и сотрудничество.
2. Начало беседы определяет настроение партнера, его желание продолжать конструктивное общение, поэтому важен выбор правильного начала беседы: снятие напряженности, «защепки» (когда разговор начинается либо прямо с проблемы, либо со случая или анекдота, связанного с основной темой), стимулирование игры воображения с помощью постановки множества вопросов по теме.
3. Соблюдение этикета, правил вежливого обращения к партнеру, создание оптимального пространства общения — это также факторы успешного «зачина».
4. Построение фраз должно быть основано на так называемом «Вы-подходе», когда подчеркиваются не собственные интересы, а выгода и понимание интересов партнера.
5. Рекомендуемая последовательность информационных блоков в начале беседы: точная формулировка цели беседы, взаимное представление сторон с указанием инициатора встречи, названия темы, того, кто ведет беседу, последовательности рассматриваемых вопросов.

На **стадии передачи информации** обычно произносятся небольшие речи и происходит обмен мнениями.

Речь целесообразно строить с использованием правил риторики, несколько **забытой** сейчас или неполно используемой науки об ораторском искусстве.

Бытует такое мнение одного опытного английского полемиста: 10-минутная речь требует недели для ее подготовки, часовая — двух дней, а при отсутствии ограничений выступления по времени — можно начинать немедленно.

Известное в психологии «Магическое число Миллера» показывает объем разнородной информации, воспринимаемой человеком единовременно: от 5 до 9, поэтому новых информационных элементов не должно быть больше, чем 9, а лучше — 5.

Из психологии же известны и приемы привлечения внимания и повышения уровня запоминания, в частности, обращение к более чем одной аналитической системе (например, к слуху и зрению одновременно, что достигается при использовании наглядных пособий), экспрессивность, снятие барьеров непонимания, концентрация внимания и т. п.

Небесполезно знать приемы и методы, к которым прибегают манипуляторы, чтобы достичь своих целей за счет партнера.

1. Манипулятор не упускает случая подчеркнуть промахи или недостатки других, поиздеваться над человеком, возвышая тем самым себя, удовлетворяя свои амбиции.
2. Манипулятор всегда считает правым себя и склонен ваши идеи, находки, убедительные аргументы присваивать себе.
3. Манипулятор не видит достоинств других, но очень точно и зло распознает недостатки.
4. Он не допускает у других наличия высоких мотивов поведения, стремится принизить значение нравственных поступков, хотя себя склонен считать моральным человеком.
5. Добрым и щедрым манипулятор проявляет себя только по отношению к очень узкому кругу самых близких ему людей.
6. В деловой беседе манипулятор прибегает к таким приемам, как обобщение и преувеличение («что будет, если все так сделают?»), анекдот, чтобы высмеять говорящего или предмет разговора, использование авторитета, дискредитация собеседника, «переход на личности», ревизионизм (сосредоточение внимания на фрагментах без учета контекста), увод дискуссии в сторону, переключение внимания на второстепенные вопросы, введение в заблуждение, создание препятствий для достижения соглашения, извращение сказанного, внезапное заявление об отсутствии полномочий и т. п.

Положение собеседника, столкнувшегося с манипулятором, достаточно сложное. Вы либо открыто квалифицируете действия партнера

как манипуляторские и мягко, но настойчиво потребуете возврата к предмету беседы, либо, приняв вид человека, не замечающего манипуляций, станете жертвой манипулятора. И в том и в другом случае ожидаемый вами результат общения, скорее всего, недостижим, но во втором случае вы теряете еще и свое достоинство.

Приведем несколько советов П. Мицича по тактике аргументации.

1. При длительных переговорах главные, сильные аргументы целесообразно распределить во времени, возвращаться к ним неоднократно как к рефрену, но стараясь при каждом возврате показать иную сторону, грань проблемы.
2. Аргументы по своему характеру должны соответствовать уровню и специальности партнера, учитывать особенности его личности, восприятия, состояния, его интересы. Полезны комплименты, если они искренни и не производят впечатление грубой лести (хотя есть люди, предпочитающие именно лести).
3. Не следует вызывать обострения дискуссии без крайней надобности, вовремя прибегать к использованию перерыва как возможности обсудить острые моменты сначала «кулуарно» и дать остыть слишком разгорячившимся полемистам.
4. В атмосфере конструктивного взаимодействия надо стремиться пробудить мысль партнера, предложив ему описание проблемы, варианты решения и возможные последствия по каждому варианту. Интеллектуала привлечет возможность системно рассмотреть проблему. Человека предубежденного и не очень сведущего можно убедить, акцентируя внимание на преимуществах для него или его фирмы. В любом случае следует начинать с показа положительных моментов, а затем переходить к негативным.

На завершающей стадии большое значение имеет своевременное распознавание момента готовности партнера к принятию решения. Для этого нужно развивать наблюдательность, приобретать опыт в понимании невербальных средств общения, языка жестов и мимики. Стимулировать принятие решения можно с помощью гипотетических вопросов («допустим, что..., тогда...»), принятия поэтапных решений, выработки альтернативных решений, постановки ключевых вопросов. *На этой стадии необходимо окончательно утвердить партнера во мнении, что вы ему — друг.* Полезно оставить напоследок сильный аргумент, поблагодарить партнера за конструктивное взаимодействие, поздравить с завершением переговоров, уверить в том, что он не будет разочарован в дальнейшем. Естественно, что варианты завершающих

документов должны быть заранее разработаны, по ходу дела откорректированы и согласованы.

По результатам переговоров следует провести анализ их хода, вскрыть факторы успеха или причины неуспеха, дополнить информацию о партнере новыми фактами, выявившимися в ходе переговоров.

По мнению П. Мищича, для ведения деловой беседы нужно иметь и развивать 10 наиболее важных черт:

- коммуникативные: вера в себя, вежливость, жизнерадостность, позитивное отношение к критике в свой адрес, тактичность;
- рабочие: старательность, инициативность, хорошую память, адаптивность, правдивость.

Не на последнем месте должна быть компетентность в специальной области, в психологии и технике делового общения. Существенны и искренность, естественность поведения, отсутствие фальши. Эти факторы важны в процессе правильного распределения ролей в спектакле «Деловая беседа», что особенно существенно при переговорах в составе делегаций, команд. *Естественность поведения зависит от соответствия порученной роли личностным особенностям исполнителя.*

Достаточно много специалистов рассматривали роли, которые играют люди на совещаниях, поэтому и типологий этих ролей много. Задача инициатора беседы — распознать амплуа участника совещания **со стороны партнера** и направить его деятельность на получение положительного результата либо по крайней мере нейтрализовать его отрицательное влияние. В отношении участников переговоров **со своей стороны** задача заключается в предварительном распределении ролей согласно личностным склонностям участника и в проведении репетиций. И здесь опять не обойтись без знаний в области психологии, невербального общения и техники делового общения.

П. Мищич анализирует поведение участников совещаний, выделяя их типы: вздорный человек, позитивный человек, всезнайка, болтун, трусишка, хладнокровный неприступный собеседник, незаинтересованный, важная птица, почемучка. Им же разработаны рекомендации, как вести себя с деловым партнером, демонстрирующим такие качества, причем рекомендации находятся в основном в области техники делового общения.

Р. А. Маккензи в книге «Ловушка времени. Как сделать больше за меньшее время» выделяет роли, блокирующие заседание, конструктивные роли и поддерживающие роли (создающие настроение). К примеру, блокируют заседание люди, играющие роли «агрессора», «блокировщика», «удалившегося», «ищущего признания», «прыгающего с

темы на тему», «доминирующего», «лоббиста групповых интересов», «повесы», «исповедующегося», «адвоката дьявола» (специально задающего острые вопросы для вскрытия негативных аспектов и для выражения сомнений). Кстати, «адвокат дьявола» на стадии подготовки к беседе способствует более полному и глубокому рассмотрению проблемы, усилению аргументации, устранению «слабых мест», учету большего числа вариантов и мнений.

3.7.2. Критика и вынесение порицания за работу

Мотивы критики¹⁶⁰

- 1) *Критика с целью помочь делу.* Критикующий высказывается по существу, но в силу своего характера или низкой культуры общения делает это резко и шумно. Вам как руководителю нужно обратить внимание на то, что критикующий хочет помочь делу, и не обращать внимания на резкость и обидный тон высказывания.
- 2) *Критика с целью показать себя.* Иногда людьми используется критика с целью продемонстрировать собственные знания, опыт, эрудицию, подчеркнуть свою значимость. Лучший выход из этого положения — уйти под каким-либо предлогом от взаимодействия с человеком, который критикует других, чтобы показать себя.
- 3) *Критика с целью сведения счетов.* Сгущаются краски с целью опорочить человека за прежние обиды. Эта критика завуалирована: критикующий не выдает своих эгоистических целей и намерений, прикрываясь заботой о деле (для сравнения: многими специалистами признается такая форма поведения в организации, как «трудное деструктивное имитационное поведение»). Доказывать что-нибудь тому, кто критикует с целью сведения счетов, бесполезно, нужно строить свою защиту аргументированно, для чего следует заручиться поддержкой окружающих.
- 4) *Критика с целью перестраховки.* Используется как средство завуалировать свою собственную нерешительность, боязнь взять ответственность на себя. Такая критика используется подчиненным с тем, чтобы при неблагоприятном повороте ситуации в будущем иметь основания заявить: «Ведь я Вас предупреждал».
- 5) *Критика с целью упреждения заслуженных обвинений.* Такая критика предпринимается заранее, чтобы нейтрализовать выступление на собрании, при разборе различных жалоб, в других случаях.
- 6) *Критика с целью контратаки.* Как реакция на чье-либо выступление, замечания окружающих, руководителя, протест подчинен-

ного против упреков, нареканий со стороны руководителя и других членов коллектива.

7) *Критика с целью получения эмоционального заряда.* Есть люди, которые периодически испытывают потребность в эмоциональной встряске и чувствуют себя лучше после того, как поговорят на повышенных тонах, доведут себя и окружающих до определенного эмоционального накала. С этой целью они могут прибегать к критике, особенно если ее объект легко поддается эмоциональному воздействию. Всеми способами пытайтесь оградить себя от контактов с такими людьми.

Нужно научиться позитивно критиковать других людей, не вызывая обид и негодования. Если критика направлена лично в ваш адрес, то какой бы горькой она ни была, главное — из любой критики сделать правильный вывод и постараться впредь не допускать высказываний или действий, вызывающих критику.

Формы критики

- 1) *Подбадривающая критика:* Ничего, в следующий раз сделаете лучше, а сейчас — не получилось.
- 2) *Критика-упрек:* Ну что же Вы! Я на Вас так рассчитывал! Или: Эх Вы! Я был о Вас более высокого мнения!
- 3) *Критика-надежда:* Надеюсь, в следующий раз Вы сделаете это задание лучше!
- 4) *Критика-аналогия:* Раньше, когда я был таким же, как Вы, молодым специалистом, я тоже допустил такую же ошибку. Ну и досталось мне от начальника!
- 5) *Критика-похвала:* Работа сделана хорошо, но не для этого случая.
- 6) *Критика-озабоченность:* Я очень озабочен сложившимся положением дел, потому что за невыполнение этого задания в срок несет ответственность весь коллектив.
- 7) *Безличная критика:* В нашем коллективе есть еще работники, которые не справляются со своими обязанностями. Не будем называть их фамилии. Думаю, что они и сами сделают для себя должные выводы.
- 8) *Критика-сопереживание:* Я хорошо Вас понимаю, вхожу в Ваше положение, но и Вы поймите меня. Ведь дело-то не сделано.
- 9) *Критика-сожаление:* Я очень сожалею, но должен отметить, что ваша работа выполнена некачественно.

- 10) *Критика-удивление:* Как?! Неужели Вы еще не сделали эту работу? Не ожидал...
 - 11) *Критика-ирония:* Делали, делали и...сделали. Работка что надо! Только как теперь начальству в глаза смотреть будем?!
 - 12) *Критика-намек:* Я знал одного человека, который поступил точно так же, как и Вы. Потом ему пришлось плохо...
 - 13) *Критика-смягчение:* Наверное, в том, что произошло, виноваты не только Вы...
 - 14) *Критика-укоризна:* Что же Вы сделали так неаккуратно? Да еще и не вовремя?!
 - 15) *Критика-замечание:* Не так сделали. В следующий раз советуйтесь, если не знаете, как выполнить задание!
 - 16) *Критика-предупреждение:* Если Вы еще раз допустите брак, пеняйте на себя!
 - 17) *Критика-требование:* Работу Вам придется переделать!
 - 18) *Критика-вызов:* Если допустили столько ошибок, то сами и решайте, как выходить из положения.
 - 19) *Критика-совет:* Я Вам советую не горячиться, подождите, остыньте и завтра с новыми силами проанализируйте, что и как нужно поправить.
 - 20) *Конструктивная критика:* Работа выполнена неверно. Что конкретно собираетесь предпринять? Или: Работа не выполнена. Посмотрите возможность использования такого-то варианта.
 - 21) *Критика-опасение:* Я очень опасаясь, что и в следующий раз работа будет выполнена на таком же уровне.
 - 22) *Критика-окрик:* Стой! Что ты делаешь? Разве можно так выполнять эту работу?
 - 23) *Критика-обίδα:* Эх Вы! Не ожидал от Вас такого! Где же Ваша совесть?
 - 24) *Критика-покровительство:* Да! Не получилось! Ну ничего, я Вам помогу.
 - 25) *Критика-угроза:* Я вынужден применить к Вам самые строгие дисциплинарные меры.
 - 26) *Хвалебная критика:* Ну как же так? Такой талантливый человек, а работа выполнена на низком уровне.
- Основные условия применения той или иной формы критики:
- подчиненный, критикуемый руководителем, должен уважать своего руководителя, ценить его мнение о себе, иметь желание

выглядеть в глазах начальника достойно, тогда он стерпит любую форму критики и направит свое недовольство на себя, на свой проступок, а не на руководителя;

- руководитель должен учитывать индивидуальность подчиненного, особенности его самооценки, характера, темперамента: одного, можно и нужно крепко поругать, иначе до него не дойдет, а к другому можно применить только хвалебную критику;
- если подчиненный относится к руководителю недоброжелательно, подозрительно, то обязательно нужно сочетать критику с позитивными оценками каких-то черт подчиненного: инициативы, добросовестности, исполнительности и т. п.;
- к коллеге нельзя применять все те виды критики, которые приемлемы к подчиненному, полезно определить, какие виды критики приемлемы в отношениях коллег;
- количество видов критики по отношению к начальству еще более узко. Следует проанализировать, какие формы критики и условия ее высказывания приемлемы в отношении начальства.

Особые требования предъявляются к публичной критике:

- она должна быть принципиальной, основанной на глубокой внутренней убежденности в своей правоте, на высоконравственной позиции, ориентированной на улучшение положения дел, а не на личность. При этом следует определить, чью точку зрения выражает критикующий — свою или группы, общности;
- критика должна быть аргументированной, основанной на фактах, примерах, расчетах;
- критика должна быть доброжелательной, желательно щадящей, чтобы она не убивала человека, а побуждала к исправлению недостатков;
- критика должна быть конструктивной, т. е. оканчиваться определенными предложениями по устранению недостатков.

Полезно проанализировать, какие формы критики приемлемы для вас лично. Размышляя на тему критики, помните «Золотое правило общения»: **Поступайте с другими так, как хотите, чтобы они поступали с вами.**

А вот к каким результатам пришли профессиональные психологи, исследуя проблему отношения людей к тем, кто их критикует. Эта информация полезна тем, что показывает, какая форма «выдачи» критических замечаний в наименьшей степени травмирует душу критикуемого и сохраняет его нормальное отношение к критикующему.

Американские психологи Аронсон и Линдер в 1965 г. поставили следующий опыт.

«На протяжении семи экспериментальных сеансов "подставные" участники опыта высказывали похвальные или, наоборот, критические замечания по поводу выполнения заданий испытуемыми. В зависимости от инструкций, полученных "подставными лицами", создавались ситуации четырех типов. От одних людей испытуемые получали на протяжении всех семи сеансов только похвалу; от других — только критику; от третьих — на протяжении первых трех с половиной сеансов только критику, а в течение остального времени только одобрение; от четвертых — наоборот: одобрение в первых трех с половиной сеансах и систематическую критику в трех с половиной последующих.

Затем испытуемых попросили, не упоминая о сделанных в их адрес замечаниях, выразить свое отношение к различным участникам эксперимента, оценивавшим их деятельность.

Результаты (рис. 3.7) изумили экспериментаторов. Прежде всего оказалось, что те "подставные лица", которые высказывали только критику, "нравилась" испытуемым очень мало, но те, кто после одних только похвал принимался их критиковать, нравились еще меньше. Люди, все время выражавшие только одобрение, очень нравились ис-



пытуемым, но самого большого уважения удостоились те, кто сначала критиковал испытуемых, а потом стал хвалить их.

Как объяснить эти результаты? Возможно, что отрицательные отзывы вызывают у человека напряжение, а следующие за ними похвалы доставляют облегчение и потому особенно высоко оцениваются. А может быть, мы просто склонны придавать большее значение суждениям человека, умеющего критиковать, но, главное, способного также оценить по достоинству наши качества.

Таким образом, можно, по-видимому, прослыть умным и проницательным человеком, если "сначала швырнуть в другого горшок, а уж потом бросить ему цветок". Поступая наоборот, можно прослыть человеком, который не знает, чего он хочет и что говорит. Чтобы завоевать расположение других, нужно так мало...»¹⁶¹

В ситуации определения наказания сотруднику руководитель решает сложную психологическую задачу: откорректировать поведение сотрудника, но при этом сохранить или даже усилить положительное отношение сотрудника к делу и руководителю. Наказание должно быть принято сотрудником как справедливое, обсуждение проступка не должно выходить за рамки собственно проступка, не переходить на личность самого виновного. Чтобы уменьшить негатив в восприятии работником личности руководителя, психологи рекомендуют руководителю использовать ряд приемов, формирующих расположение работника к нему. Такие приемы связаны с индуцированием сигналов эмоционально-положительной окраски:¹⁶²

- прием «имя собственное»: к обращению добавлять имя-отчество работника, поскольку для человека звучание собственного имени — самая приятная музыка;
- прием «зеркало отношений»: доброжелательное выражение лица, улыбка способны расположить человека. Кроме мимики могут использоваться и другие средства невербального выражения расположения, открытости, искренности, сопереживания;
- прием «золотые слова»: комплименты, содержащие небольшое преувеличение положительных качеств человека, но при этом не превосходящие меру и не переходящие в сарказм. Рекомендуется подчеркнуть, что проступок подчиненного не вяжется с его положительным имиджем. Помогает прием «двойное лицо», когда руководитель отмечает, что в сотруднике как бы сидят два человека: один — безусловно положительный, второй — неправильно относящийся к делу;

- прием «терпеливый слушатель»: внимательно выслушать человека, дать ему выговориться. Это зачастую значит позволить ему самому глубже осознать и оценить свой проступок, снять напряжение, разрядиться и спокойно принять наказание;
- прием «личная жизнь»: поговорить о внеслужебных интересах работника, о возможной оценке его проступка членами семьи, детьми.

Известный бизнесмен Х. Маккей, например, предлагает провинившемуся сотруднику сесть в кабинете главы фирмы на его, хозяина, кресло и предложить выход из ситуации с позиции хозяина. Дискомфорт, который испытывает работник, находясь на недосягаемом для него рабочем месте, запоминается надолго, помогает понять позицию хозяина фирмы и настраивает на конструктивное преодоление недостатков в работе.

Форму подачи наказания и его вид следует соотносить с личностью работника, прогнозировать его поведение на стадии получения наказания и — после.

Простейшие наблюдения: *флегматик*, получивший нагоняй с утра, может «выпасть» из трудового ритма на весь день, будет долго переживать. Человек с *застревающей акцентуацией характера* при неправильной подаче наказания может затаить, а затем раздуть обиду до гипертрофических размеров. Знание психологических особенностей сотрудников поможет добиться максимума результатов при минимуме потерь для руководителя и дела.

3.7.3. Культура увольнения сотрудников

Ситуация увольнения наиболее тяжела, она несет в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Однако увольнять людей по разным причинам приходится, поскольку, по мнению того же Х. Маккея, «вашу жизнь портят не те люди, которых вы уволили, а те, которых вы не уволили».

Провинившемуся обычно дают возможность исправиться, устанавливают срок исправления ошибок, четко ставят задачу, определяют критерии ее выполнения, сообщают, какое решение последует в случае невыполнения задачи. Последовательность и характер процедур должны строго соответствовать требованиям *трудового законодательства*, не противоречить *коллективному договору, положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению (контракту)*. В коллективном договоре обычно определяется порядок увольнения персонала в

случае снижения деловой активности фирмы и порядок найма ранее уволенных в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, «пилюлю» следует подсластить выходным пособием, рекомендательным письмом, помощью в трудоустройстве, переподготовке и т. п.

Стивен А. Джессеф, вице-президент фирмы по поиску и определению людей на работу, на основании профессионального опыта и длительных наблюдений, подготовил следующие рекомендации по увольнению:¹⁶³

1. Не уведомляй людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается немедленных увольнений. Будь деликатным и не увольняй человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняй женщину, когда она беременна или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена семьи.
2. Не разрешай сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии как минимум твоего заместителя по кадровым вопросам.
3. Не выражай причину увольнения своими словами и не давай увольняемому возможности подумать, что ты просто не любишь его. Сообщи причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения твоим подчиненным работы или тяжелого положения твоей фирмы. Никогда не унижай человека независимо от причины увольнения.
4. Не сообщай противоречивую информацию: увольняемому говоришь об одной причине, а сотрудникам — о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры сообщают своим служащим, что их должность сокращена (ликвидирована), а затем говорят оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет оставшихся служащих задуматься, честен ли руководитель с ними.
5. Не говори никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, то это может вызвать панику во всей организации и увеличить чувство возмущения увольняемого.
6. Не уведомляй слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

7. Не проси человека немедленно освободить стол или запирающийся ящик (шкафчик) и покинуть офис. Время после работы или уик-энд — наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.
8. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйся услугами службы безопасности фирмы, с тем, чтобы ее сотрудники прсводили уволенного из здания.
9. Не жди, что уволенные будут вести себя разумно после того, как им сказали, что для них больше нет работы.
10. Не забывай «золотое правило»: «Если ты что-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».
11. Поручи одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Повторим еще один важный момент: *соблюдай требования трудового законодательства.*

Множество полезных рекомендаций по осуществлению увольнений, в том числе имеющих массовый характер с случае попадания предприятия в ситуацию кризиса, содержит книга «Роль и действия службы персонала в условиях кризиса».¹⁶⁴

Увольнение — жертва, необходимая для выживания компании; в случае подъема деловой активности сотрудников можно принять опять.

Соблюдение закона — обязательное условие, поскольку неправомерное увольнение влечет для руководителя организации материальную ответственность, полное возмещение ущерба работнику, неправильно уволенному или переведенному.

Наиболее дорогостоящая форма увольнения — увольнение по сокращению штатов, поэтому целесообразно рассматривать другие формы экономии:

- *приказ простое с оплатой не ниже 2/3 оклада;*
- *приказ о неполной рабочей неделе с уведомлением за два месяца до события;*
- *предложение об увольнении по соглашению сторон с одновременным заключением договора-подряда, тогда отношения регулируются не трудовым, а Гражданским кодексом (ГК РФ);*
- *предложение увольняемому сотруднику (по соглашению сторон) компенсации;*

- изменение в сторону уменьшения размера оплаты труда при изменении рыночной ситуации (дефолт, депрессия, инфляция и т. п.);
- *соглашение о выплате заработка в рублевом эквиваленте, но по «внутреннему курсу» компании, задержка выплаты до определенной даты.*

Сотрудники должны быть в курсе, в какой ситуации оказалась компания, по какой причине, что предпринимается для исправления ситуации. Полезно внутреннее маневрирование персоналом, использование моментов снижения деловой активности компании для повышения квалификации, отпусков, ротации и т. п.

Процессы увольнения сотрудников из подразделений компании определяются соответствующими статьями КЗоТ:

1. Порядок увольнения сотрудников по собственному желанию (ст. 31, 32 КЗоТ).
2. Порядок увольнения сотрудников по инициативе администрации:
 - в период испытательного срока — ст. 23 КЗоТ;
 - за нарушение трудовой дисциплины — ст. 33 п. 3,4, 7 КЗоТ;
 - за несоответствие занимаемой должности — ст. 33 п. 2 КЗоТ;
 - по окончании срока контракта — ст. 29 п. 2. КЗоТ;
 - при неявке на работу более 4 месяцев вследствие временной нетрудоспособности — ст. 33 п. 5 КЗоТ;
 - при восстановлении на работе работника, ранее выполняете-го эту работу, — ст. 33 п. 6 КЗоТ;
 - в случае совершения по месту работы хищения — ст. 33 п. 8 КЗоТ;
 - при высвобождении (сокращении) численности и штата со-трудников — ст. 33. п. 1 КЗоТ;
 - по ст. 254 КЗоТ (дополнительные основания для прекраще-ния трудового договора (контракта) некоторых категорий ра-ботников при определенных условиях).

3.7.4. Культура беседы по телефону и приема посетителей

Какими правилами целесообразно руководствоваться при ведении деловой беседы посредством телефонной связи?

«Плохая подготовка к разговору, неумение выделить в нем главное, лаконично и грамотно излагать свои мысли приводят к значительным

(до 20–30%) *потерям рабочего времени*»¹⁶⁵ Немаловажным экономическим доводом в пользу рационализации процесса общения по телефону служит введение *повременной оплаты* за пользование телефонной связью.

Итак, *подготовка к деловой беседе по телефону* должна включать рассмотрение всех факторов успеха делового общения, т. е. определение целей, задач, разработку сценариев возможного развития взаимодействия, оценку интересов, прогноз поведения партнера по общению и т. д. Разговор по телефону *исключает* невербальные средства общения, что существенно уменьшает возможность понять отношение партнера к вам и теме разговора.

Продолжительность разговора не должна превышать, как правило, 5–6 минут. В Японии служащих компаний учат говорить по телефону вежливо, как в храме, информативно, как при закладке данных в компьютер, коротко, как при подаче команды идти в атаку. Клерк должен давать ответ на любой вопрос по телефону в течение 2-х минут, поскольку *от первого звонка в фирму зачастую зависит представление клиента о ней*, вдобавок и телефонное время стоит недешево.

После *краткого представления* собеседников друг другу и *приветствия* следует *ввести партнера в курс дела, обсудить обстоятельства* (на этом этапе лаконичность обеспечивает использование «закрытых» вопросов, требующих однозначного, часто односложного ответа типа «Да», «Нет», «Согласен», «Несогласен»), *подвести итоги и попрощаться*.

В *процессе разговора* односложные фразы, междометия слушающего служат для подтверждения того, что говорящего слушают, связь не прервалась. Если связь нарушилась, обычно перезванивает инициатор разговора. Как видно, некоторые правила ведения беседы по телефону отличаются от правил проведения очной беседы, но это вызвано спецификой используемых средств общения, их ограниченностью.

Если телефонный звонок «вклинился» в вашу очную беседу, обычно рекомендуется попросить звонящего либо подождать, если ваша очная беседа близка к завершению (но следует при этом подумать о реакции вашего партнера по очному общению), либо перезвонить через несколько минут, если это удобно тому, кто звонит, либо записать его номер телефона и перезвонить в удобное для вас обоим время.

Ручка и бумага рядом с телефоном позволяют записать мысли, возникшие в ходе разговора, а специальные *карточки* — отметить сам факт разговора, его тему и выводы, результаты.

Инициатива окончания разговора принадлежит либо инициатору разговора, либо старшему из говорящих.

Если в рабочем помещении сидят несколько сотрудников разного ранга, телефон предпочтительнее ставить на стол *младшего по рангу*; если ранг сидящих равный, то телефон ставят на столы *по очереди*.

Неслужебные разговоры в рабочее время, как правило, не поощряются, поэтому их либо следует совсем исключить, либо сократить до минимума.

В общем рабочем помещении трубку следует снимать сразу после первого звонка. В любом случае разговор должен вестись на обычном уровне громкости.

Для руководителя и его секретаря разработаны особые правила взаимодействия с внешним миром по телефону, включающие классификацию телефонных абонентов, регламентацию процедур и даже стандартизацию фраз. Это делается с целью минимизировать затраты времени руководителя на телефонные разговоры, повысить эффективность общения и не утратить, а иногда и повысить авторитет фирмы. Такие рекомендации приводятся, в частности, в книгах В. Зайверта «Ваше время — в ваших руках» (М.: Экономика, 1991) (см. рис. 3.8) и П. В. Веселова «Вы — секретарь» (М.: Изд-во стандартов, 1993).

Попутно приведем схему так называемого «посетительского менеджмента», отражающую систему приемов и процедур, которые целесообразно применять для взаимоблагоприятной организации общения руководителя и посещающих его людей (рис. 3.9).

3.7.5. Деловое общение посредством визитной карточки

Правила использования визитной карточки основываются на том, что посылка визитной карточки, содержащей короткую запись о причине ее посылки, приравнивается визиту, т. е. личному посещению.

Визитные карточки в основном используются в сфере деловой жизни; в этом случае они называются «официальными», содержат реквизиты: фамилию, имя, отчество владельца карточки, его ученое звание, должность, место работы, служебный телефон и адрес его учреждения. Такие визитные карточки вне служебных отношений не используются; для неофициального общения полезно завести отдельные карточки с указанием номера домашнего телефона.

По-разному воспринимаются в разных странах визитные карточки, заполненные с обеих сторон: на одной стороне — информация на одном языке, а на другой — на другом. Хотя это и экономит деньги владельца карточки (не очень большие), но этичнее иметь несколько видов одно-сторонних визитных карточек, выполненных на разных языках. Обычный размер визитной карточки — 50 x 90 мм или около того.

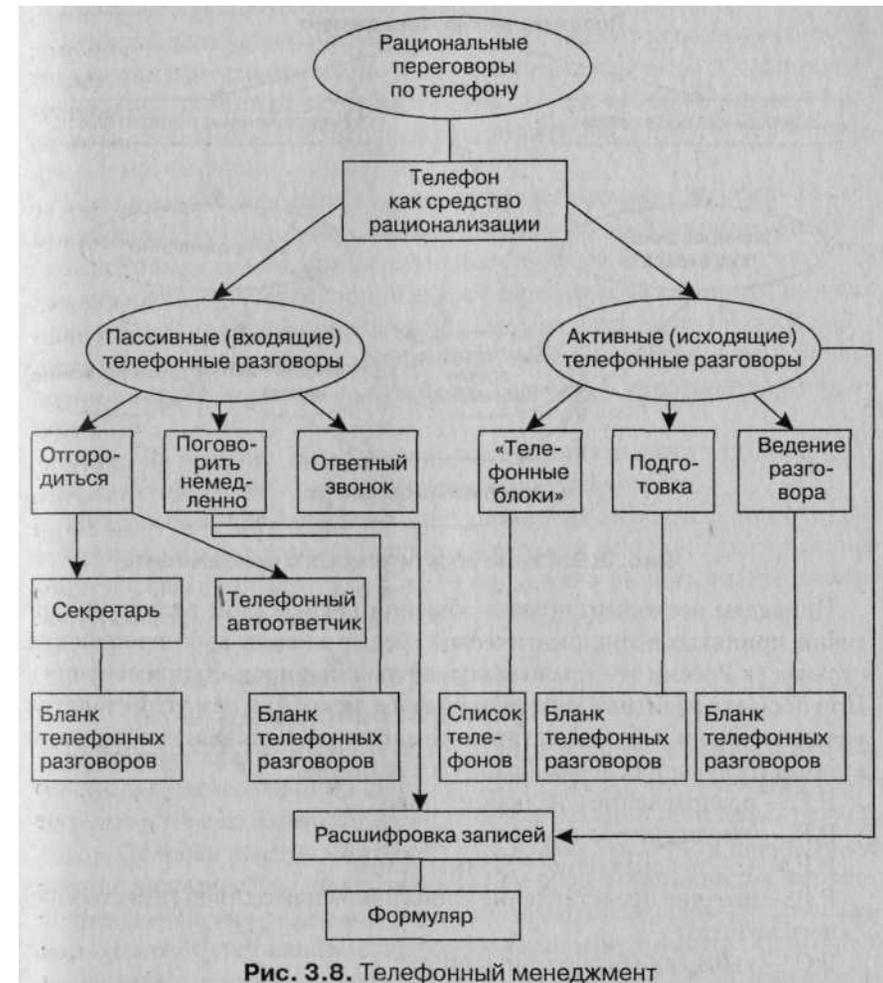


Рис. 3.8. Телефонный менеджмент

При возможности визитную карточку следует передавать лично, тогда она обеспечивает представление деловых партнеров, снимает проблему установления статуса и правильного обращения друг к другу. Первым вручает карточку младший по должности, младший по возрасту.

Возвращение визитной карточки после вручения равносильно отказу в приеме или беседе. Если карточка вручается через секретаря, то даже при отказе в приеме секретарь ее не возвращает, а помещает в картотеку.



Приведем несколько правил общения посредством визитной карточки, принятых в дипломатической среде и в некоторых европейских странах (в России эти правила еще не нашли широкого применения). При посылке визитной карточки на ней в левом нижнем углу ставятся условные знаки — буквы латинского алфавита, являющиеся первыми в соответствующих словах французского языка:

- P.F. — поздравление (по любому поводу);
- P.R. — выражение благодарности;
- P.F.N.A. — поздравление с Новым годом;
- P.P. — заочное представление вновь прибывшего лица (вместо личного визита);
- P.C. — выражение соболезнования;
- P.P.C. — выражение прощания в связи с окончательным отъездом из страны.

В менее официальных случаях на визитных карточках в зависимости от повода в нижнем поле, обязательно в третьем лице, пишется:

- «Поздравляет с национальным праздником»;
- «Благодарит за внимание» (например, в качестве ответа на присланный сувенир);
- «Благодарит за поздравление»;
- «С наилучшими пожеланиями» (например, при посылке сувенира).

Возможны и другие надписи. Подпись и дату ставить не следует.

Если владелец визитной карточки предполагает использовать ее не только для представления, но и для фиксации причины посылки карточки и выражения отношения к адресату, то нижнее поле следует оставлять свободным, а цвет карточки должен быть таким, чтобы надпись легко читалась.

Если визитка передается лично ее владельцем (приехал, но не застал адресата), ее загибают с правой стороны по всей ширине карточки (в некоторых странах принято загибать правый верхний уголок). Такая карточка должна восприниматься адресатом не как помятая, а как информация о личном пребывании здесь ее владельца. Грубым нарушением дипломатического этикета является передача визитной карточки с загнутым углом не самим владельцем, а курьером или шофером.

Ответ на посылку визитной карточки принято давать также визитной карточкой в течение суток с момента ее получения.

На визитках, посылаемых в одно учреждение в общем конверте сразу нескольким должностным лицам, в верхнем левом углу карандашом пишется фамилия адресата. Секретарь должен раздать визитные карточки согласно указаниям на них.

3.7.6. «Культура речи» корпорации (культура деловой переписки)

Документы являются одним из основных средств делового общения. Успех делового общения зависит от культуры партнеров, их благожелательности, нацеленности на достижение взаимоприемлемых результатов. Деловая переписка является не только средством делового общения, но и юридическим обоснованием прав и обязанностей сторон.

Деловое письмо — это еще и самопредставление, элемент и показатель имиджа организации, поэтому оно многое говорит о культуре и намерениях партнеров, демонстрирует их ориентацию на дело или на односторонний успех, показывает истинную суть бизнесмена. Содержание и оформление делового письма может дать ответ на вопрос, стоит ли иметь дело с партнером. Правильно организованное делопроизводство — один из факторов делового успеха.

Информационно-документационное обслуживание является основной обеспечивающей функцией управления, выполнение которой требует профессиональных знаний. Постановка этого обеспечения определяет оперативность, четкость и слаженность работы организации,

влияет на деловую репутацию и, в конечном счете, на выживаемость фирмы. Организацию делопроизводства осуществляют специалисты, а при больших объемах работы — целые подразделения (управления делами, общие отделы, канцелярии, секретариат, экспедиция).

Основные направления решения проблем, связанных с переработкой огромных объемов информации, — это:

- 1) стремление привести к единообразию носителей информации и порядок размещения па них информации;
- 2) обеспечить единообразие информационных элементов и блоков, а также
- 3) ускорить процессы обработки и передачи информации;
- 4) минимизировать затраты на поиск и хранение данных.

Первое направление реализуется путем стандартизации и унификации носителей информации и их элементов, а второе — путем развития средств обработки и передачи информации. Унификация и стандартизация носителей информации и процедур их обработки также способствует ускорению их обработки, поиска, обеспечению сохранности. Кроме того, третье и четвертое направление обеспечивается массовой компьютеризацией, высокими темпами прогресса в этой области, развитием систем телекоммуникаций, миниатюризацией носителей информации и глобализацией информационных сетей.

Как и любая другая важная деятельность, документационное обеспечение управления требует внимания руководителя и понимания им важности и особенностей этой работы. Любой руководитель является, с одной стороны, организатором производства и управления. Поэтому он обязан уделять внимание документационному обеспечению управления, его организации, персоналу, занимающемуся делопроизводством. А с другой стороны, руководитель сам является субъектом делопроизводства, работающим с документами, определяющим их назначение, порядок работы с ними и содержащимися в них решениями и предложениями. Статус руководителя превращает его в звено делопроизводства, и поэтому ему необходим набор знаний, обеспечивающих эффективное участие в работе с документами.

Культура делового общения посредством письменной речи, т. е. посредством документов, заключается в необходимости знать и соблюдать следующие принципы:

- знать, уметь применять на практике и неукоснительно придерживаться норм служебной переписки, правил создания, оформления, регистрации, хранения документов, принятых в стране. Что-

бы быть правильно понятым, вы должны изъясняться на языке партнера по общению;

- стремиться облегчить партнеру работу с документами, направляемыми ему, а для этого опять-таки необходимо знание и использование привычных для партнера правил делопроизводства;
- проявлять скромность в общении, но не терять достоинство, помнить, что направленный вами адресату документ — это ваше заочное представление потенциальному деловому партнеру, и от впечатления, которое производит ваш документ (грамотный - неграмотный; умный - неумный; правильный — неправильный; составленный на понятном деловом языке или — не понятно, по каким правилам составленный, скромный — амбициозный и т. д.), зависит, будут ли у вас развиваться деловые отношения и сколь долго. Помните, что в серьезном бизнесе самое ценное — клиент, а из клиентов самый ценный — постоянный клиент, партнер. Ваш документ — элемент вашего имиджа. Самое ценное в имидже — репутация честного, надежного делового партнера.

Правила делового общения разрабатываются примерно на том же уровне, что и правила правописания для русского (и любого другого) языка, т. е. специалистами, и доводятся до всех желающих общаться в деловой сфере и рассчитывающих на адекватное восприятие их обращений.

Уровень, статус этих правил — *Государственные стандарты РФ*, утвержденные постановлениями Госстандарта России, т. е. статус — на уровне Закона. Знание этих правил и их применение — залог правильного понимания вашим партнером того, что вы хотите ему сказать посредством письменной речи, а также гарантия того, что у него не возникнут посторонние эмоции по поводу уровня вашей грамотности и культуры.

С 1 июля 1998 г. введен в действие новый стандарт ГОСТ Р 6.30-97 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов». 21 января 2000 г. постановлением Госстандарта России №9-ст в него были внесены изменения. Согласно этому Стандарту, *организационно-распорядительные документы*, фиксирующие решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов управления и предприятий, организаций и их объединений независимо от организационно-правовой фор-

мы и выдаеятельности, *должны соответствовать единым требованиям*. Речь идет о таких документах, как постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др.

Входящее письмо, оформленное согласно этому стандарту, выглядит примерно так, как это показано на рис. 3.10.

Переписка с зарубежным деловым партнером следует осуществлять, оформляя письма в соответствии с международными стандартами ИСО серии «Документация и информация». Этой группой стандартов установлены форматы бумаги для документов, формуляр-образец и конструкционная сетка для создания бланков и форм документов, основные требования к бланкам документов и др. Письмо зарубежному партнеру может выглядеть примерно так, как это показано на рис. 3.11.

Ваше сотрудничество (или провал в отношениях) зачастую зависит также и от скорости, своевременности ответа на деловые предложения, письма, претензии и т. п.

Сроки исполнения документов делятся на индивидуальные (устанавливаемые в тексте документа или в резолюции на нем) и типовые (общепринятые, централизованно установленные).

В СССР были разработаны типовые сроки исполнения документов, связанные с уровнем организации, направившей запрос. Так, если запрос поступил от органов власти, то следовало отвечать на него в течение срока до 10 дней, а если материалы ответа были необходимы для заседания правительства, то срок представления их сокращался до 3 дней. Запросы депутатов требовали незамедлительного ответа, если по ним не требовалась проверка. Обычно средний типовой срок был в пределах до 10 дней. Существовала норма для срока ответа по предложениям, заявлениям и жалобам граждан — незамедлительно, если не требовалось дополнительного изучения вопроса, и до 30 дней (но не более), если требовалось дополнительное изучение вопроса. На критические замечания в адрес организации, прозвучавшие в средствах массовой информации или в материалах органов власти, организация обязана была ответить в срок до 1 месяца. Тем самым несколько снижался пресс бюрократизма и произвол чиновников.

Сейчас типовые сроки исполнения документов устанавливают министерства, ведомства, руководство корпораций для своих подразделений и исполнителей.

Кроме того, следует ориентироваться на сроки ответа, диктуемые нормами делового общения: деловые отношения требуют быстрой реакции на предложения партнера, клиента, следует экономить время и затраты друг друга, не надеяться на почту, отвечать оперативно, с по-

**ФЕДЕРАЛЬНАЯ
АРХИВНАЯ СЛУЖБА РОССИИ**

Директору АО «Старт»
Всероссийский
научно-исследовательский институт
документоведения и архивного дела
ВНИИДАД
Милютинский пер., д.7а, Москва, Центр, 101000
Тел. 923-00-53, факс 923-23-60
А. Н. Зайцевой
ОКПО 02842708
Включить в состав участников.

г-ну О. Н. Некрасову
ул. Новая, 28
Москва, 115218

Направить информаци-
онные материалы
и официальные при-
глашения. Доложить
мне 20.02.2000 г.

15.02.2000 № 12/02-02

На №17/АБ-05 от 10.02.2000

Дата, подпись директора
О рассмотрении заявки на участие в совещании

Уважаемый Олег Николаевич!

Сообщаем о нашем согласии на участие в совещании. Просим забронировать два места в гостинице.
Оплату гарантируем.
Наш расчетный счет № _____ в _____ отделении
_____ банка. БИК _____

Директор
В. В. Сидоров
Главный бухгалтер
А. А. Иванова

ПЕЧАТЬ

Васильева 923-44-44
Направлено письмо
АБ-05, файл
№32/АБ -05 от 20.02.2000
Совещание
В дело №АБ-05.
21.02.2000.
Подпись Зайцева

Вх. №28/АБ-05
17.02.2000
Каталог

Рис. 3.10. Пример оформления входящего служебного письма, согласно ГОСТу Р 6.30-97 (с изменениями)

мощью тех же средств связи, по которым пришло предложение, запрос, заказ (на телеграмму — телеграммой, на факс — факсом, на радиogramму — радиogramмой, на телефонограмму — телефонограммой). Если необходимо время на осмысление предложения, следует вежливо ответить (сразу), что предложение заинтересовало, изучается и ответ будет дан в такие-то сроки.

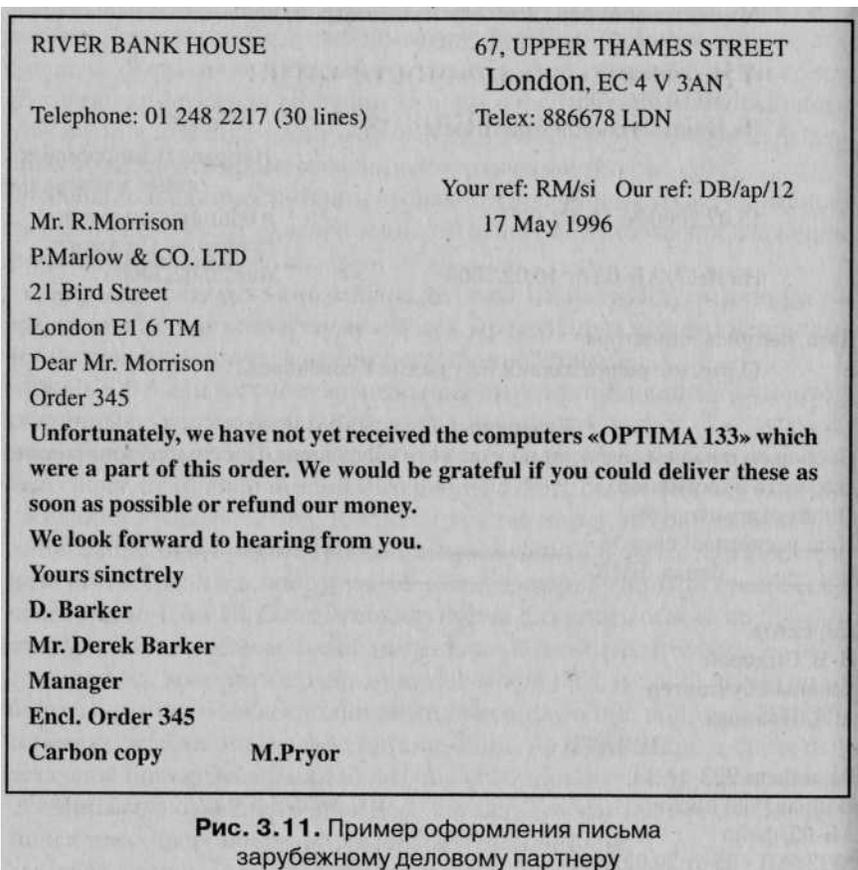


Рис. 3.11. Пример оформления письма зарубежному деловому партнеру

Глава 4

Субкультуры в корпорации.

Культура групп, подразделений

4.1. Понятие и особенности групп в организации. Понятие «команды»

Коллективный характер труда приводит к необходимости учитывать в трудовой жизни влияние на трудовое поведение формальных и неформальных групп.

Само понятие «группа» трактуется по-разному в разных научных дисциплинах. В общем случае — это совокупность людей, объединенных общностью интересов (группа поклонников), профессии (профессионально-квалификационная группа), деятельности (работники предприятия, пассажиры транспортного средства) и т. п. Если можно выделить какой-либо общий для всех признак, то можно говорить о группе, имеющей этот признак. С этой точки зрения все население Земли — тоже группа, поскольку имеется общий признак — место жительства планета Земля.

Г. М. Андреева¹⁶⁶ приводит определение *условных групп (номинальных)*: это произвольные объединения (группировки) людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований. В таких группах люди не ощущают своей принадлежности к пей.

Реальные группы — это такие объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков и в которых люди определенным образом осознают свою принадлежность к группе (хотя мера и степень осознания могут быть различными).

Группы делятся па большие и малые (контактные); в малых группах в отличие от больших имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым. Кстати, в учебниках по менеджменту в основном рассматриваются именно малые группы, поскольку имеется в виду такое определение группы: «Два лица или более, которые взаимодействуют друг с другом таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц».¹⁶⁷

Группы на производстве делят на *формальные* и *неформальные*.

Формальные — это группы, имеющие юридический статус, создаваемые руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации; их роль и место в общем трудовом процессе определены в нормативных документах типа «Положения о подразделении», инструкциях, распоряжениях руководства.

Среди формальных групп западные ученые выделяют *команды* — соподчиненные группы руководителя-лидера и его сотрудников, *рабочие (целевые) группы*, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания, *комитеты* — специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т. п. (совет директоров, правление банка, комитет профсоюза).

По признаку выполнения формальной группой общественно-значимой работы выделяют понятие «трудовой коллектив».

«Если в количественном плане оно (понятие "трудовой коллектив") в основном соответствует категориям "кадры", "персонал", то в качественном — гораздо шире последних, ибо охватывает процессы, проходящие в среде занятых, но не подлежащих административному регулированию со стороны руководства и владельцев предприятия (например, внепроизводственная активность по интересам: спорт, рыбалка, искусство, посещение театров и т. д.), отбор неформальных лидеров и т. п.»¹⁶⁸

Кроме вышеприведенного понятия *команды* существует и другое: *эторбочая группа, достигающая высшего уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой задействован групповой потенциал, сочетаются преимущества формальных и неформальных групп при отсутствии их недостатков, обеспечивается наиболее эффективное достижение результатов организации и удовлетворение личных и социальных потребностей членов команды*.

Такое понятие больше соответствует понятию «команда мечты», к формированию которой должен стремиться любой лидер. В «команде мечты», повторим, практически полностью реализуется групповой потенциал, а ее деятельность, как правило, намного более продуктивна, чем у «просто команды», и при этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а «срывы» случайны.

Приведем точку зрения современных шведских ученых¹⁶⁹ на понятие «команда» и признаки команды: команда имеет общие черты с группой (история, нормы, будущее и т. п.), в команде более постоянный персонал, более жесткое распределение ролей, более ясная и фор-

мальная цель, чем у группы. Члены команды сыграны, все чувствуют себя членами команды, другие их также воспринимают как членов команды. Члены команды воспринимают участие в команде как вознаграждение. Команда стремится к общей цели, есть что-то, что все члены команды разделяют и признают важным и ценным. Члены команды действуют одинаково по отношению к окружению, все горды тем, что вместе могут добиться большего, чем в одиночку. В команде удовлетворяются потребности личности в уважении, в причастности к успеху, даже если успех совместный. В команде, как правило, есть «примадонны», которых терпят до тех пор, пока их вклад в дело перевешивает психологические издержки от их манер.

Вот как определяет качества, необходимые «команде мечты», Дж. Максвелл:

- взаимная забота;
- общие цели;
- умение общаться;
- совместное развитие;
- слаженность (отношения партнерства);
- самоотверженность;
- доверие.¹⁷⁰

Неформальные группы образуются *спонтанно* для удовлетворения тех индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства, отсутствие гуманизма в руководстве и т. п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы — потребности в причастности к общему успеху, в понимании причин принимаемых решений, потребности в защите, в участливом отношении к ним, в общении, в информации.

Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

Ч. Кули выделял группы *первичные*, с непосредственными контактами между их членами, и *вторичные*, для общения в которых не обойтись без посредников. Г. Хаймен выделял *группы членства*, где индивид пребывает реально, и *референтные*, вырабатывающие модель поведения, которой придерживаются члены группы.

К основным характеристикам групп относят их композицию (состав), структуру, групповые процессы, групповые ценности, систему норм, санкций.

Состав группы зависит от ее вида и может быть описан набором тех или иных характеристик, параметром. К примеру, для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: классовые, по социальному положению, по характеру труда, профессиональные, по доходам, по образованию, по типу местожительства, по принадлежности к юридическому или сельскому населению, по району местожительства, но по лоним, возрастным признакам, по семейному положению и т.д.¹⁷¹

Структура группы, в зависимости от целей исследования и факторов, выделяемых в качестве существенных, может быть описана со стороны коммуникаций, реализации отношений «власть- подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т. п. Но сути, функциональная структура организации отражает *формальную сторону* группового взаимодействия, а неформальная структура, основанная на отношениях симпатии—антипатии, предпочтения—отторжения—отражает *неформальную сторону жизни организации*.

Групповые процессы — это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы — образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

Групповые нормы — это элементы духовной групповой культуры, нормы и правила должного, с точки зрения группы, поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при ненадлежащем поведении применяет **санкции**, направленные на корректировку поведения (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют **потенциал группы**.

Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и ее членов.

Группа устанавливает положение индивида, его статус, определяет роль. **Статус определяет позицию члена группы по отношению к**

другим, а роль — перечень функций, которые заданы личности группой и которые определяются спецификой совместной групповой деятельности.

По сути, группа как сложная социальная система постоянно функционирует, осуществляет какую-то деятельность, поэтому для обеспечения эффективности групповой деятельности, достижения групповых целей и требуются разделение и кооперация функций.

Типологий групповых ролей достаточно много, в основе их лежат отношения власти—подчинения или предпочтения—отторжения. Наиболее яркое представление о ролевом разделении в группе дает анализ групп, где есть такие признаки: жесткая иерархия, недостаток ресурсов и проблемы с их распределением. Часто к этому добавляется недостаточная социальная зрелость членов группы, т. е. низкий уровень нравственности и личной культуры.

Пользуясь греческим алфавитом, статусно-ролевое распределение в такой группе обычно определяют следующим образом:

- альфа — лидер группы, наиболее энергичен, авторитетен, пользуется правом первоочередного присвоения благ;
- бета — второе лицо в группе с соответствующим правом на блага, менее энергичен, но часто более интеллектуален, чем альфа; часто является хранителем групповых норм и правил;
- гамма-1 — приближенные, опора, соратники, команда альфы;
- гамма-2 — обычно многочисленная подгруппа инертных, подчиняющихся членов группы, становящихся жертвами манипуляций представителей верхнего уровня;
- гамма-3 — оппозиция, подгруппа недовольных своим статусом, но вынужденных подчиняться; по отношению к ним применяется политика «кнута или пряника», причем «пряником» может быть введение в число приближенных (кооптация), а «кнутом» — ограничение прав, получаемого вознаграждения, довольства, изгнание из группы, расправа — вплоть до физической;
- гамма-4 — шут, позволяющий себе (с разрешения лидера) критические замечания, поддерживающий видимость демократии, свободы слова и т. п.; по статусу может быть на уровне от гамма-1 до гамма-3;
- омега — козел отпущения, лицо, принимающее на себя групповую агрессию. Такая роль группе необходима для сплочения, демонстрации единства, ощущения чувства «мы» в противовес омеге, которая как раз и есть «не мы». Если личность в позиции омега не

согласна со своим статусом и покидает группу, группа находит другую личность на эту роль. Повторим, что особенно сильно такое групповое деление проявляется в группах социально незрелых личностей — детей, преступников.

По отношению к личности группа может играть как положительную, так и отрицательную роль. Если группа обеспечивает удовлетворение потребностей личности, а установленный группой статус соответствует ожиданиям личности, это можно считать положительным моментом в развитии личности (профессиональном, социальном, культурном, физическом и т. д.). Если этого нет, возможна деградация личности, искажение развития, конфликт между личностью и группой. Как отмечали немецкие ученые В. Зигерт и Л. Ланг, конфликт с группой особенно характерен для личности, находящейся на стадии удовлетворения потребностей в уважении и самореализации, если группа препятствует удовлетворению этих потребностей.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов, либо если уход из группы ставит под угрозу здоровье или даже жизнь.

Группа же и помогает человеку усвоить ее нормы и ценности, осуществить социализацию. Пребывать вне каких бы то ни было групп длительное время человек не в состоянии: вне общества, вне группы себе подобных человек деградирует, теряет способность общения, взаимодействия с другими людьми. Так, прототип Робинзона Крузо, некий моряк А. Селкирк (информация о нем попала на страницы прессы) после длительного пребывания на необитаемом острове так и не смог, возвратившись домой, стать опять полноценным членом общества: он искал уединения, жил в самом глухом углу усадьбы своего отца и довольно скоро скончался.

К сожалению, широкий и свободный выбор группы не всегда возможен, поэтому мы всю жизнь ищем наиболее нам подходящее общество, выбираем те или иные группы, адаптируемся к ним, утверждаемся в той или иной роли, боремся за изменение статуса, ищем компромисс между требованиями группы и собственными принципами.

К сведению, социальная психология изучает и массовые социально-психологические явления — общественное мнение, коллективные переживания, подражание, соревнование, которые охватывают большие сообщества людей.

Покажем стадии сплоченности групп, приводимые в учебнике по социологии труда А. А. Дикаревой и М. И. Мирской, на рис. 4.1.

Нарастает

4. Превращение группы в согласованно действующую общность
3. Глубокая интернализация (освоение всеми членами группы ее норм, правил, целей, установок)
2. Взаимоадаптация членов группы, закрепление позитивных личностных отношений между большинством из них
1. Ориентирование членов группы в социальной ситуации, формирование общих ценностных ориентаций

Степень сплоченности

Рис. 4.1. Стадии сплоченности группы

На каждом этапе возможно появление негативных тенденций и возврат группы на предыдущие стадии развития или вообще распад группы.

На стадии формирования коллектива, команды решаются проблемы совместимости членов коллектива. Эта же задача возникает и в случае каких-либо изменений в составе группы, в статусе ее членов, в организации и условиях труда группы, в расстановке рабочих мест, в технологии или просто при появлении признаков неблагополучия в коллективе, напряженности во взаимоотношениях. Трудовой коллектив — это живой и развивающийся организм, все элементы которого также меняются под влиянием внешних обстоятельств и в рамках онтогенеза. В социологии труда различают такие виды совместимости:

- физическая (по силовым параметрам, по выносливости). Наверное, по причине несовпадения по этому параметру «в одну телегу впрячь не можно коня и трепетную лань»;
- психофизиологическая (по параметрам анализаторных систем, таких как зрительная, обонятельная, осязательная, слуховая, по их чувствительности: «Сделай погромче!» — «И так слишком громко!»);

- **социально-психологическая** (по интегрированным личностным свойствам, таким как характер, темперамент, коммуникативность, вкусы, пристрастия). Вспомните хотя бы, как расценивают те или иные ситуации люди с разной акцентуацией характера по К. Леонгарду (комментарии О. П. Елисеева), раздел 1.1.1.6;
- **социально-идеологическая** (по идейным взглядам, социальным ценностям, установкам). Как, по-вашему, сработаются убежденный сторонник идей коммунизма и столь же убежденный «рыночник»?

В разных трудовых обстоятельствах требования к степени совместимости различны, но решать эту задачу необходимо всегда. Бывает, что наиболее продуктивным является не близость параметров, а их взаимодополнение (комплементарность), что определяющими являются один или два вида совместимости, а остальные несущественны. В каждом случае формирования работоспособной группы целесообразно привлечение специалистов из области психологии, социологии, социальной психологии.

4.2. Потенциал группы

Групповая работа, коллективный труд — это объективная реальность, определяемая уровнем развития научно-технического прогресса, цивилизации в целом, когда сложность конечного продукта настолько велика, что для его производства необходимы согласованные, кооперированные усилия специалистов в различных областях знаний и умений, причем эти знания и умения должны быть достаточно глубокими.

В одиночку овладеть всем необходимым объемом знаний, умений, навыков для производства сложной современной продукции — для этого может не хватить жизни. Требуемую глубину знаний в одной узкой области обеспечивает солидное специальное образование и опыт, и на это обычно жизни хватает. Организовать совместную продуктивную работу специалистов в разных областях знаний, с разным опытом работы, разного возраста, пола, короче, имеющих уникальные личностные и профессионально-квалификационные характеристики и качества — эта задача и возлагается на плечи руководителей разных уровней.

Структуру *группового трудового потенциала*, как уже говорилось, можно представить как состоящую из тех же элементов, что и потенциал личности, однако здесь мы имеем дело уже с *иной системой, чем*

отдельная личность. В этой новой системе возможно появление новых системных свойств, не присущих элементам, составляющим ее.

Применительно к потенциалу руководитель рассчитывает, что групповой потенциал явится не просто *суммой* потенциалов членов группы, а *умножится*. Важно наладить сотрудничество, взаимообогащение идеями, взаимопомощь, взаимоподдержку, тогда и можно будет говорить, что вы задействовали *групповой потенциал*. Собственно, ради этого и создаются команды, рабочие группы, отделы и подразделения в организациях, да и сами организации тоже («Мы объединились, чтобы сделать то, что без такого объединения сделать невозможно»).

Но чтобы управлять процессами, происходящими в этой новой системе — группе, нужно понимать, что и почему в ней происходит. Фундаментальными знаниями в области групповых процессов и группового поведения располагают социология и социальная психология.

На взгляд социолога, поражение российской сборной на чемпионате мира по хоккею в 2000 г. при наличии в ней «всех звезд НХЛ» (у себя дома!) объясняется неспособностью руководства превратить «скопище индивидуумов» в совместно действующую общность, в истинную команду.

Итак, элементами группового потенциала являются:

- профессиональные знания, умения и навыки, обуславливающие профессиональную компетентность (**квалификационный потенциал**). Группа может интегрировать разрозненные знания, умения, навыки в новый мощный потенциал;
- работоспособность (**психофизиологический потенциал**);
- интеллектуальные, познавательные способности (**творческий потенциал**);
- способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию с другими группами и людьми «со стороны» в интересах общих групповых целей (**коммуникативный потенциал**);
- ценностно-мотивационная сфера, степень моральной чистоты устанавливаемых группой целей и выбираемых способов их достижения (идейно-мировоззренческий, **нравственный потенциал**);
- **лидерский потенциал** — группа способна стать «маяком» для других, превратиться в референтную группу, одно пребывание в которой рассматривается как вознаграждение;
- **потенциал к развитию**: через развитие своих сотрудников и элементов группового потенциала группа в состоянии решать все более сложные задачи.

4.3. Некоторые правила управления групповым повелением

В. Зигерт и Л. Ланг¹⁷² предлагают правила управления групповым поведением. Эти правила нельзя рассматривать как некое универсальное средство, знание их не заменяет скрупулезной работы по исследованию факторов и причин того или иного группового поведения, поскольку и группы, и онтогенез групп, и ситуации, в которых они находятся, уникальны. Тем не менее приводимые правила могут дать направление исследованиям, размышлениям, показать некоторый инструментарий, приемлемость которого в конкретном случае полезно рассмотреть. Собственно, такое отношение должно быть и к любому другому набору правил, рекомендаций, советов.

Итак, для укрепления групповой морали, цементации группы немецкие ученые советуют:

1. Помогите группе испытать общий успех.
2. Постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу, и прежде всего к лидеру.
3. Развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некой особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе.
4. Позаботьтесь о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, реализовала стремление к уважению, самоуважению, к престижу.
5. Поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных перед нею задач.

Эти же авторы дают рекомендации (шесть мелких шагов) по нейтрализации деятельности групп отрицательной направленности, клик, действующих вразрез с интересами организации:

1. В драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности.
2. Покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей.
3. Посейте недоверие между людьми, и прежде всего к лидеру группы.

4. Образуйте «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего — превратите в перебежчика лидера группы.
5. Ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства.
6. Устраните лидера путем перемещения его на другое место работы либо путем кооптации в руководящий орган.

Не напоминают ли эти рекомендации действия, которые осуществляет правительство по отношению к некоторым представителям думской оппозиции?

4.4. Факторы формирования команды

Способствует созданию продуктивной команды использование следующих методов и приведение в действие следующих факторов:

- коллегияльный стиль управления;
- причастность работников к делам и целям корпорации, достаточная информированность о том, что и почему происходит;
- принцип воспитания лидеров из своих подчиненных на всех уровнях, т. е. формирования такой команды, где все являются лидерами (правда, каждый — на своем уровне);¹⁷³
- подбор работников по совместимости;
- постоянный мониторинг групповых процессов;
- использование опыта работы японских кружков качества;¹⁷⁴
- метод экстремальных ситуаций (японская «школа дьяволов» и пребывание на необитаемом острове);¹⁷⁵
- методы коллективной «мыследеятельности» (мозговая атака, метод Гордона, деловые игры, рассмотрение деловых ситуаций, дискуссии и т. п.);
- использование рекомендаций Зигерта и Ланг по укреплению сплоченности группы и другие.

Рассмотрим несколько подробнее идею *формирования команды лидеров* как основы повышения результативности и уровня развития людей и организации.

Как считает Дж. Максвелл,¹⁷⁶ *основной вопрос руководителя — воспитываю ли я потенциальных лидеров.* Формирование лидеров на всех уровнях управления организацией способствует ее развитию и процветанию.

Логика автора довольно проста: общий потенциал организации зависит от потенциалов ее сотрудников, и если подбирать подчиненных по принципу «избегания неудач», т. е. с опасениями, «как бы не оказались умнее, сильнее и не подсидели», тогда с каждым уровнем управления потенциал людей будет ниже и ниже, пока в самом массовом нижнем звене не соберется просто «толпа тупых исполнителей». Воспитывая же потенциальных лидеров (при этом не забывая о собственном росте), лидер организации получает на всех уровнях самостоятельных, творчески, широко и профессионально мыслящих соратников, готовых к взаимозаменяемости. *Осознание такового восприятия подчиненных как единственно правильного, перспективного для организации — сложнейшая психологическая задача лидера.*

Американский бизнесмен Х. Маккей пишет:¹⁷⁷ «Победители окружают себя другими победителями. Победитель знает, что он победитель. Он не нуждается в том, чтобы его окружали второсортные людишки и подхалимы, расточающие ему комплименты, лестные для его самолюбия. Он знает, что одержит больше побед и пойдет дальше, имея соратников, которые не только в состоянии не отставать от него, но могут и его кое-чему научить».

Проблема настоящего лидера-руководителя — создание обстановки, благоприятной для потенциальных лидеров, а самая большая радость — создание команды мечты и руководство ею. Методика Максвелла включает и отбор потенциальных лидеров, и создание обстановки для их развития, и организацию их постоянного развития. «Великие лидеры делятся своим опытом и знаниями».

Чтобы понять, насколько хорошо вы можете распознать уровень развития потенциального лидера, рассмотрите занятую схему его характеристик, позаимствованную Дж. Максвеллом у Б. Билля.¹⁷⁸

Напрашивается вопрос: какими качествами должен обладать руководитель, воспитывающий из своих подчиненных лидеров, делегирующий им свои полномочия?

Здесь мнения могут быть различными, однако очевидно, что такой руководитель нацелен на использование всего потенциала своих подчиненных, стремится к его развитию, всегда может рассчитывать на компетентную поддержку. Именно такой руководитель может оставаться спокойным за работу фирмы в случае своего отсутствия. Он должен высоко и справедливо оценивать себя и других, не видеть в подчиненных конкурентов, которые готовы его «подсидеть».

Вообще, в данном случае годится сравнение качеств «акулы бизнеса» и «дельфина бизнеса», которые мы рассмотрели выше. Очевидно,

Схема характеристик потенциального лидера

Служебные качества	Значительно превосходит рабочие требования	Превосходит рабочие требования	Соответствует рабочим требованиям	Нуждается в совершенствовании	Не соответствует рабочим требованиям
Способности	Одним прыжком перепрыгивает через высокие здания	Нуждается в разбеге, чтобы перепрыгнуть через высокое здание	Может перепрыгнуть через низкие здания или здания средней высоты без шпилья	Наталкивается на здания, когда пытается через них перепрыгнуть	Не только не может перепрыгнуть через здание, а вообще его не видит
Скорость	Двигается быстрее пули	Двигается со скоростью пули	Двигается медленнее пули	Вы поверите в медленную нулю?	Ранит сам себя, когда пытается выстрелить
Инициатива	Сильнее локомотива	Сильнее слона	Сильнее быка	Способен убить быка	Пахнет, как бык
Адаптивность	Всегда может пройти по воде	Пройдет по воде в крайнем случае	Умывается водой	Пьет воду	При опасности обходит воду
Общение	Беседует с Богом	Беседует с ангелами	Беседует сам с собой	Спорит с собой	Проигрывает в этих спорах

что воспитывать лидеров и делегировать полномочия будет «дельфин», а не «акула».

Глава 5

Управление корпоративной культурой

5.1. Социально-психологические основы влияния и убеждения¹⁷⁹

Восприятие любого сообщения — позитивного, негативного, нейтрального — зависит от многих факторов, действие которых в отдельности может быть выражено довольно слабо, особенно если собственные установки воспринимающего сильные. Однако можно повысить способность убеждать с помощью манипулятивных тактик.

Социальный психолог Д. Майерс приводит типологию способов и слагаемых убеждения, коммуникативных факторов и факторов, связанных со спецификой аудитории.¹⁸⁰

5.1.1. Способы убеждения

Прямой способ убеждения: предоставление слушателям системы аргументации и стимулирование соответствующих мыслей, апелляция к их разуму (эффективны такие конкретные показатели, как цена, качество). Аудитория в этом случае склоняется к анализу, определяет собственные мотивы поведения, прилагает значительные усилия к обдумыванию, принятию согласительного решения или к контраргументации. Веские аргументы способны вызвать устойчивое и длительное согласие.

Косвенный способ убеждения: использование намеков, стимулирование возникновения позитивных ассоциаций, которые склоняют к одобрению без раздумий (связь товара с представлениями о красоте, удовольствии, молодости, здоровье). Косвенные намеки и обещания часто вызывают кратковременную симпатию и одобрение, не требуются умственные усилия, анализ. *Убеждающий* в этом случае должен отдавать себе отчет в том, что аудитория не склонна к анализу или не заинтересована в нем, поэтому и следует прибегнуть к косвенному способу убеждения.

5.1.2. Слагаемые убеждения

Кто излагает сообщение — влияние коммуникатора, степень доверия к нему

1. «Кредитность» (*имеет кредит доверия*), убедительность, надежность коммуникатора и источника информации; коммуникатор

воспринимается как компетентный. Но эффект кредитности действует обычно не более месяца, дальше забывается, а воздействие сообщения даже недостаточно кредитного коммуникатора может возрастать со временем, если оно *запомнилось* лучше, чем *причина* неодобрительного первоначального восприятия.

Как повлиять на:

- восприятие компетентности: начать с утверждений, с которыми аудитория согласна (эффект цепочки «да»), говорить уверенно;
- восприятие надежности коммуникатора: адекватный специфике аудитории стиль речи, прямой взгляд, искренность, уверенность, готовность пострадать за свои убеждения.

Эффективность убеждения связана с атрибуцией — как мы объясняем позицию коммуникатора, что им движет: эгоизм, пристрастия или приверженность истине. Когда отстаивается неожиданная позиция, мы более склонны объяснять точку зрения ее приверженцев неопровержимостью самой истины (щедрый благотворительный жест вызывает позитивные эмоции, если его делает богатый скряга типа «дяди Скруджа», а скромный — если его делает человек, слышущий щедрым). Считается, что более быстрая речь звучит убедительнее. Например, американский президент Д. Кеннеди ускорял свою речь до 330 слов в минуту, тогда как обычный темп — несколько выше 110.

2. Привлекательность: качества, очаровывающие аудиторию. Обаятельный коммуникатор зачастую чем-то похож на аудиторию, тогда срабатывает эффект субъективного предпочтения («он один из нас»). Аспекты привлекательности — физическое обаяние: красота, подобие, похожесть на нас (перцептивный аспект).

Когда выбор основывается на *личных оценках и вкусах*, то лучше действует похожий на нас персонаж, т. е. срабатывает привлекательность; когда речь идет о *фактах* — непохожий, так как он производит впечатление независимого, компетентного, т. е. в этом случае срабатывает кредитность.

Что излагается — содержание сообщения

Что повлияет сильнее — сильная аргументация или возбуждение эмоций, — зависит от аудитории, склада ума и аналитических качеств людей, внимательности. При этом может работать *эффект хорошего настроения* (если люди воспринимают информацию, лакомясь чем-то

вкусным) за счет стимулирования позитивного мышления и ассоциаций между хорошим настроением и сообщением (эффект розовых очков). Работает также *эффект страха* (на курящих страх болезни действует обычно сильнее, чем доказательства, что они проживут дольше). При этом следует указать канал избежания опасности, иначе воздействие страхом не подействует. Уместная иллюстрация, картинка (пораженные раком легки курильщика) может оказаться действеннее многих слов.

Степень расхождения мнений: интересует ли аудиторию данная проблема или нет, и в какой степени? Степень расхождения во мнениях и сближение мнений, оценок связано с «кредитностью» источника. Только «кредитный» источник, который трудно опровергнуть, будет вызывать значительные изменения в позиции реципиента.

Противостояние обращений: роль контраргументов. «Передающие сообщение часто сталкиваются с еще одной практической проблемой: как быть с аргументами оппонентов? И в этом случае общие соображения не подсказывают однозначного ответа. Изложение контраргументов может смутить аудиторию и ослабить ваши позиции. С другой стороны, сообщение выглядит более честным и обезоруживающим, если признает аргументы оппонентов».¹⁸¹

Когда передающий сообщение полемизирует перед аудиторией сам с собой, то такое «одностороннее» обсуждение воздействует только на тех, кто уже согласен с высказываемым мнением. Когда у слушателей есть контраргументы, когда имеет место полемика, взаимодействие докладчика и аудитории, то получаемая слушателями информация дольше сохраняется в памяти и сильнее действует (в суде защитник вызывает больше доверия, если сам вызовет неблагоприятных свидетелей и поработает с ними до того, как это сделает обвинитель). Вывод, добытый в процессе живой дискуссии, выглядит убедительнее, чем просто изложенный лектором. Это явление учитывается при разработке активных методов обучения.

Первичность против вторичности: эффект первого впечатления — при оценке личности или черт характера человека часто придается наибольшее значение первому впечатлению, а все последующие сведения, противоречащие ему, игнорируются. Д. Майерс приводит результаты исследования,¹⁸² которые показали, что предъявление одного и того же списка качеств в разном порядке доказывает большую относительную силу влияния первых характеристик перед вторыми. Но если между предъявлениями блоков информации есть временной разрыв, то реакция осуществляется на более позднюю информацию (*эффект вторич-*

ности: последняя по времени поступления информация иногда оказывает наибольшее влияние. Эффект вторичности встречается реже, чем эффект первичности).

Фундаментальная ошибка атрибуции — игнорирование влияния ситуации, гипертрофирование роли личностных качеств, предубеждения, эффекта первого впечатления.

Как передается сообщение — канал коммуникации

Канал коммуникации — способ, которым передается сообщение: лицом к лицу, письменно, на киноленте или каким-либо другим образом.

Активно пережитое или пассивно воспринятое. Пассивно усвоенные лозунги иногда аффективны, но убедительность снижается при повышении важности проблемы: создать эффективную рекламу аспирина легче, чем убедить проголосовать за кандидата в президенты, за депутата или за вариант решения расовых проблем. Этого можно достигнуть; но не сразу.

Росс и Нисбетт проводят¹⁸³ анализ неудачных избирательных компаний, который показывает ошибочность стремления с помощью СМИ изменить стабильные избирательные привычки; борьба должна идти за колеблющихся и за явку (хотя исследования Ньюкомба в Беннигтонском колледже показали, что среда способна со временем изменить политические пристрастия). При частом предъявлении кандидата в СМИ попытается его узнаваемость. Простое повторение может привести к повышению кредитности, кредитная ложь может вытеснить суровую правду.

Противостояние: личное влияние и воздействие средств массовой коммуникации. *Личный контакт убедительнее:* в 1954 г. С. Элдсвелл и Р. Додж выявили, что при пересмотре городской хартии проголосовали «за» 19% тех, на кого воздействовали только традиционные СМИ, 45% тех, кто получил по 4 письма в поддержку пересмотра, и 75% тех, с кем работали персонально. Люди больше узнают обычно от друзей, чем из книг и от преподавателей. Это явление следует рассматривать и исследовать как актуальную проблему, поскольку постоянно меняются и поколения людей, и средства массовой коммуникации. *Эффект двухканальной коммуникации:* СМИ воздействуют на «лидера мнений», а он — на окружающих. Легкие для понимания сообщения более убедительны в видеозаписи, трудные — в печатном виде. Общая система убедительности по убывающей: жизнь, видеозапись, аудиозапись, печать. Для печати существенно наличие наилучшей включенности и запоминания.

Кому адресовано сообщение — аудитория

Сколько им лет. Важно помнить об устойчивости установок, сформированных во втором и начале третьего десятилетия жизни, в период формирования личности. (Беннигтонский эффект: женщины из консервативных привилегированных семей, обучавшиеся в Беннигтон-колледже и «заразившиеся» либеральными идеями во время обучения, и через 50 лет сохранили либеральные убеждения, несмотря на опыт последующей жизни в среде консерваторов.)

О чем они думают. (Понять важность этого фактора, учесть его, заранее обдумать — значит, подготовиться к наличию и преодолению барьеров непонимания.) Как выяснили американские исследователи, кто предупрежден о теме беседы, тот заранее готовит контраргументацию, менее податлив на аргументы докладчика. В этом случае докладчик может попытаться манипулировать мнением аудитории путем подачи вопросов, содержащих определенное мнение или точку зрения.

Активное восприятие, работа мысли у слушателей способствует повышению убедительности сообщения. Работу мысли каждого из сидящих в аудитории можно стимулировать. В этом могут помочь *риторические вопросы*, привлечение *группы «коммуникаторов» вместо одного*, формирование чувства *ответственности* у слушателей за решение, *непринужденные*, а не напряженные *позы ораторов*, *многократные повторения* одного и того же сообщения, другие методы привлечения внимания аудитории. При таких технологиях сильное сообщение становится более убедительным, а слабое (из-за наличия контраргументов) — менее убедительным. К таким выводам пришли американские экспериментаторы.¹⁸⁴ Докладчик должен также учитывать терпимость, толерантность слушателей к неопределенности, их аналитические возможности, потребность сохранить верность самим себе, своим убеждениям.

5.2. Средства и методы педагогического воздействия на личность¹⁸⁵

1. **Убеждение** — воздействие на разум, чувства и волю с целью формирования желаемых качеств. Виды убеждения: доказательство, внушение или их комбинация. Доказательство обращено к разуму и требует логики и цепочки аргументации. При обращении к чувствам требуется внушение.

Приемы убеждения: беседа, лекция, диспут. В качестве метода может использоваться пример из подходящей области знаний или из

жизни. Сильным убеждающим приемом является личный пример. Можно поразмышлять на тему о разнице в силе воздействия на вас фразы «Делай, как я» и фразы «Делай, как я говорю». Полезно вспомнить о наличии выявленных в психологии барьеров восприятия и о методах их преодоления.

Требования к методам убеждения: высокий авторитет педагога; искренность, доступность и конкретность убеждения; опора на жизненный опыт воспитанников; сочетание убеждения и практического убеждения; учет возрастных и индивидуальных особенностей.

2. **Упражнение** — планомерно организованное выполнение различных действий, практических дел для формирования и развития личности, упражнение (а не повторение) — мать учения.

Виды упражнений: приучение — упражнение для выработки хороших привычек; упражнение в полезной деятельности для выработки привычек в труде и общении; режимные упражнения, когда оптимальный режим, хорошо организованный процесс обеспечивает синхронизацию психо-физиологических реакций с внешними требованиями (срыв режима должен восприниматься как ЧП); специальные упражнения, направленные на выработку и закрепление умений и навыков.

3. **Обучение**, методы которого зависят от доминирующих средств обучения: словесные, наглядные, практические. В зависимости от дидактических задач методы классифицируются на: методы приобретения новых знаний; методы формирования умений, навыков и применения знаний на практике; методы проверки и оценки знаний, умений, навыков. В зависимости от способов усвоения (по И. Я. Лернеру и М. Н. Скаткину) методы обучения классифицируют на: **объяснительно-иллюстративный метод** (лекция, рассказ, работа с литературой и т. п.); **репродуктивный метод**. Оба эти метода объединяются в группу **репродуктивных** методов, они базируются на воспроизведении и повторении способа действия по образцу (например, есть наблюдение, что иностранное слово должно встретиться за определенных промежутков времени не менее 20 раз, чтобы быть усвоенным). Репродуктивные методы формируют основные мыслительные операции (анализ, синтез, абстрагирование, классификация, сравнение и т. п.), но не развивают творчество.

Продуктивные методы направлены на формирование творческого мышления, развитие креативности: быстроты ориентировки в меняющихся обстоятельствах, умения видеть проблему, не бояться новизны, оригинальности и продуктивности мышления, изобретательности, интуиции и т. п. К группе продуктивных методов относятся: **метод про-**

блемного наложения (блинок к продуктивной группе, но скорее это переходный метод); **частично-поисковый (эвристический) метод; исследовательский метод.** Условием для функционирования продуктивных методов является наличие проблемы, т. е. противоречия между целями и средствами, ресурсами и т. п. Проблема не должна быть известна учащемуся. По сути, это психическое состояние интеллектуального затруднения.

Этапы реализации проблемного метода.

- 1) создание проблемной ситуации;
- 2) анализ проблемной задачи;
- 3) выдвижение и проверку гипотез (решение задач);
- 4) проверка решения проблемы.

Условия решения проблемы сродни выводам теории обогащения труда: в работе должны быть элементы преодоления для развития собственных знаний, навыков, умений, опыта; работа должна быть значимой; у субъекта должна быть когнитивная потребность. Важен элемент инсайта, озарения, при внезапном нахождении трудного решения, сопровождающегося сильными позитивными эмоциями. Залог успеха – в правильной формулировке проблемы и разработке цепочки проблемных задач. Алгоритм решения сравнительной задачи (сравнение объектов исследования) составляют такие действия; постановка цели, выбор признаков сравниваемых объектов, определение линий сравнения объектов, выявление общих признаков по каждой линии сравнения, определение существенности общих и особых признаков по каждой линии сравнения, соотнесение данных по всем линиям, вывод о сходстве и различии объектов.

Если все 4 этапа решения проблемной задачи излагает педагог, то это проблемное изложение, если учащийся — исследовательский метод.

Продуктивные методы хороши, но не всегда возможны, трудоемки, не всегда пригодны для выработки умений, навыков.

Операционные компоненты мышления: анализ, синтез, сравнение, абстрагирование, обобщение, классификация, систематизация.

Можно отметить 4 типа решения мыслительных задач (по Брунеру):

- выдвигаются все гипотезы и проводится последовательная их проверка;
- выдвигается одна гипотеза, проверяется, и в случае ее неподтверждения выдвигается вторая и т. д.;

- попытки интуитивно найти решение, без выдвижения гипотез;
- гипотезы выдвигаются, но ни одна до конца не проверяется.

Методы стимулирования педагогического процесса: *соревнование, поощрение (сигналостоящемсясамоутверждении), наказание.* Поощрение не должно обесцениваться, а все стимулы должны учитывать особенности личности.

Наказание обычно вызывает чувство неудовлетворенности, стыда, дискомфорта, оно должно вызывать потребность изменить поведение. Фактором наказания может послужить противопоставление коллективу, осуждение поступка коллективом, «выталкивание из рядов», но если наказание коллективное, может произойти сплочение на негативной основе. Некоторые правила наказания:

- нельзя наказывать за неумышленные поступки;
- нельзя наказывать без достаточных оснований (лучше простить десять виновных, чем наказать одного невиновного);
- сочетать наказание с убеждением и другими методами воспитания;
- строго соблюдать педагогический такт;
- опора на понимание и поддержку общественного мнения;
- учет возрастных и индивидуальных особенностей воспитанника.

5.3. Этапы управления развитием корпоративной культуры

5.3.1. Общие положения

Напомним последовательность процедур, характерную для научного решения проблем (научный подход обеспечивает, как правило, большую объективность получаемым результатам).

Невозможность объяснить новые данные в рамках имеющихся представлений порождает *познавательное противоречие*, требующее *анализа* и составляющее *проблему* (она обычно формулируется в виде вопроса), далее формулируется *гипотеза* (предположительный ответ, обоснованный исходной теорией); для проверки гипотезы организуется получение *эмпирических (опытных) данных*, в дальнейшем *обрабатываемых и интерпретируемых*. Это — этапы научного исследования, в рамках которого реализуются *методы исследования* — обоснованные нормированные способы его осуществления. Методы в значительной степени определяют достоверность полученных данных.

Как пишет Н. Климов в предисловии к книге «Лидеры реорганизации», «...главный сюжет книги — сценарий *перестройки* организации (заметим, неотъемлемой части развития организации), сюжет продуманный и четко выстроенный. Просматривая "спектакль", мы соучаствуем в осознании необходимости обновления (действие первое), в создании нового видения организаций (действие второе), в институциональных изменениях организации (действие третье). Есть и сквозная тема, которая разворачивается перед нами в каждом действии. Это связка: *техника управления* (комбинация ресурсов посредством планирования и организационного проектирования по критерию прибыльности); *политика управления* (распределение и комбинация власти, вознаграждения и доходов по критерию стимулирования); *культура управления* (создание системы ценностей управляющих и исполнителей по критерию соответствия целям организации)...

Создание систем управления, основанных на так называемом "предпринимательском", новаторском стиле поведения, позволяющем в наибольшей степени раскрыться творческой инициативе работников на всех уровнях фирмы, стало, пожалуй, одной из главных целей реорганизаций крупных компаний в 80-е гг. Это предопределило и *основное направление перестроек в управлении — его дебиюкратизацию*.¹⁸⁶

Реорганизация предполагает несколько этапов.

Осознание необходимости обновления:

- осознание лидером возрастающей угрозы со стороны внешней среды;
- преодоление сопротивления переменам.

Создание нового видения организации:

- диагноз проблем;
- создание мотивирующего видения;
- мобилизация приверженности.

Институционализация изменений:

- творческое разрушение;
- лидер как социальный архитектор.

Что является главной задачей и объектом влияния руководителя-лидера?

- разглядеть раньше других необходимость перемен и определить их суть;
- осуществить реорганизацию путем воздействия на психику сотрудников: достичь осознания ими необходимости перемен,

сформировать их позитивное отношение к предстоящим изменениям;

- провести рекрутирование единомышленников;
- нейтрализовать противников;
- закрепить изменения.

Управление культурой корпорации — это, по сути, управление ее развитием, поскольку корпоративная культура в широком смысле — это все материальное и духовное, чем располагает и что использует организация, включая и то, *как* это используется, с какими целями, каким образом.

Этапы научного управления культурой корпорации:

- предварительный анализ состояния и тенденций развития культуры;
- определение и возможно более точная формулировка проблем;
- исследование проблем, выявление причин их возникновения, характера, движущих сил (факторов), субъектов, причастных к их возникновению, и т. д.;
- выдвижение гипотез, определяющих возможные пути, способы решения проблем;
- проверка гипотез, проведение экспериментов;
- анализ и интерпретация результатов проведенных экспериментов;
- разработка механизмов реализации мероприятий, проведение которых *способствует* (что обосновано уже не только теоретически, но и экспериментально) решению проблем: разработка и или внесение изменений в нормативные документы типа Коллективного договора, Трудового распорядка, Положения о стимулировании, Положения о социальной защите, Положения о подразделениях, должностных инструкций и т. п.;
- институционализация решений: проведение реорганизационных мероприятий, закрепление их приказами, распоряжениями; назначение ответственных лиц, рабочих групп, определение их статуса, определение стимулов за образцовое исполнение и санкций за неисполнение корпоративных норм и правил; разработка памяток новичкам, программ адаптации новичков с учетом необходимости усвоения корпоративной культуры;
- выход «на рабочий режим», превращение мероприятий в элемент культуры, в повседневность;

- организация постоянного мониторинга состояния культуры, диагностики состояния ее элементов.

Собственно, в данной книге и приводятся материалы для реализации мероприятий по управлению и развитию корпоративной культуры.

5.3.2. Организация решения проблем, связанных с совершенствованием и развитием корпоративной культуры

Данная задача не имеет единственно правильного решения, нет возможности дать рецепты на все случаи жизни.

Системы сложны, уникальны, они живые, постоянно меняющиеся. Так же уникальны и переменчивы ситуации, в которых они находятся.

Однако можно предложить целесообразный перечень этапов разработки проблемы, который используется в науке, а ее достижения показывают, что научный метод решения проблем достаточно эффективен.

Научный подход к решению проблем в менеджменте принимает вид системного управления, управления по целям, управления по отклонениям, и хотя в этих методах управления есть различия, все они базируются на системном и ситуативном подходе.

Приведем пример организации коллективной разработки поэтапного стратегического плана-программы развития одной из авиационных компаний США, демонстрирующей здравый смысл и системный подход.¹⁸⁷ Процесс сбора информации и планирования проходил в основном в форме многочисленных семинаров с участием высшего руководства, трех специалистов со стороны и советника.

Итак, план-программа:

1. Определение широкого круга специалистов для подготовки аналитических и прогностических докладов по перспективам развития фирмы.
2. Заслушивание докладов, определение состава и границ тем и времени на их рассмотрение.
3. Определение круга субъектов развития фирмы: групп и личностей, на которых повлияют изменения в фирме и которые способны повлиять на развитие событий.
4. Ранжирование субъектов и определение трех наиболее важных. Разработчики стратегии пришли к выводу, который сейчас признан хрестоматийным: наиболее важные группы — это клиенты компании, ее акционеры и сотрудники.

5. Уточнение ожиданий каждой из групп и прогнозирование динамики их ожиданий.
6. Определение конечных результатов развития фирмы, показателей, критериев эффективности и достижения конечных результатов (параметризованное описание состояния фирмы на основе ожиданий субъектов развития).
7. Определение состава возможных критических событий, способных повлиять на развитие фирмы, в области политики, техники, клиентов, персонала, капитала и т. п.
8. Выбор наиболее существенных критических, кризисных явлений и их подробная разработка.
9. Оценка степени вероятности наступления критических событий.
10. Оценка степени вероятности взаимовлияния кризисных событий, их совместного действия.
11. Анализ полученных результатов, увязка по предыдущим фазам, уточнение ожиданий субъектов, конечных результатов и т. п., доработка проекта.
12. Разработка сценариев развития фирмы в случаях, если:
 - развитие пойдет своим естественным путем, следуя существующей логике;
 - произойдут радикальные изменения на рынке услуг;
 - произойдут радикальные изменения в правительстве и административных органах;
 - произойдут радикальные экономические события типа кризиса экономики.
13. Выяснение степени готовности фирмы к развитию по каждому из сценариев.
14. Разработка планов мероприятий, поведения фирмы в условиях развития событий по каждому из сценариев в случае применения той или иной стратегии: реактивной, активной внутренней, активной внешней, комбинированной.
15. Выбор нескольких альтернативных вариантов действий, имеющих наиболее долгосрочные последствия для предприятия.
16. Подключение проектных групп для детальной разработки и планирования отдельных альтернативных вариантов развития и действий фирмы.

Правомерно рассматривать приведенную здесь методологию реализации интегративной стратегии, сочетающей достоинства активной

внешней и активной внутренней стратегии, как **пример управления по целям**, или целевого стратегического управления.

Эта последовательность процедур, на наш взгляд, подходит и для решения проблем, относящихся к корпоративной культуре и ее отдельным элементам.

Рассмотрим этапы такого научного целевого исследования культурологических проблем корпорации.

1. *Диагностика недостатков.* Признаки неблагополучия в коллективе:

- слухи;
- сплетни;
- низкая производительность, ее дальнейшее падение;
- неспособность к коллективной работе;
- прогулы без достаточно уважительных причин, стремление при каждом удобном случае «взять бюллетень»;
- повышенный уровень травматизма;
- разговоры о том, «как хорошо в других организациях», «как хорошо бы перейти в другую фирму»;
- «утечка информации», коммерческой и служебной тайн и др.

Наличие таких явлений требует перехода к следующему этапу.

2. *Анализ и выявление места локализации возможных причин недостатков:*

- исследование отношения к труду;
- исследование содержания и условий труда;
- исследование наличия, специфики, восприятия корпоративной культуры и ее элементов;
- исследование социально-психологического климата (СПК);
- исследование качества трудовой жизни (КТЖ) как системы факторов, определяющих самочувствие работников на предприятии и их отношение к труду и организации;
- исследование имеющихся и желаемых полномочий.

Методы анализа, необходимые менеджеру, разработаны в области таких наук, как социология, социальная психология, психология, экономические социология и психология, педагогика, экономика труда, научная организация труда, организационное поведение, управление персоналом и др.

3. *Формулировка проблем* (проблемы): что происходит «не так», в чем противоречие, между чем и чем «неувязка». *Выдвижение гипотез:* что может быть решением проблемы.

4. *Операционализация (декомпозиция) проблемы*, определение ее структуры, причин, вызывающих ее, и факторов, на нее влияющих (уже с участием специалистов, которые хорошо разбираются в области таких причин и факторов). Кстати, участие специалистов не будет лишним и на стадии анализа проблемы.

Пример декомпозиции. Допустим, исследование показало, что основной недостаток является, скорее всего, низкое КТЖ. В этом случае следует скрупулезно исследовать известные факторы, влияющие на КТЖ.¹⁸⁸

- недостатки в содержании труда, его разделении, кооперации, специализации (возможные решения проблемы лежат в области теории обогащения труда, делегирования полномочий, создания частично автономных рабочих групп, совершенствования нормирования, организации труда и т. п.);
- недостатки в гуманизации рабочей среды, негодная идеология руководства: неприемлемый стиль управления, отсутствие индивидуального подхода, восприятие людей в качестве ресурса, невнимание к потребностям и особенностям работников;
- недостаточная мотивация работников к труду;
- отсутствие преданности работников организации;
- слишком сильное влияние людей, негативно настроенных против организации;
- плохой социально-психологический климат в коллективе.

При выявлении неудовлетворенности таким аспектом корпоративной культуры, как КТЖ возможна и другая операционализация, через факторы отношения к труду:

- производственные факторы, в числе которых содержание труда, организация труда и управления, условия труда;
- социальные факторы (групповые отношения);
- психологические факторы (связаны с особенностями личности: известно, что небольшое, но достаточно влиятельное число работников может быть отнесено к «конфликтным личностям», за ними по жизни «тянется шлейф конфликтов», в любом новом для них коллективе они умеют организовать склоки, наущничества, в мутной воде которых «ловят свою рыбку»).

Методы операционализации, поиска факторов, обычно таковы: литературные источники по соответствующим областям знаний, социологические и психологические исследования, в том числе экспертные

опросы, анкетирование, интервью, тесты и т. п. Кто их применяет? Специалисты соответствующих областей науки и практики.

Но это еще не все. Возьмем для примера один выявленный фактор — недостаток преданности организации. Хотя он подчинен более крупному фактору, такому как отношение к труду, КТЖ, недостаток преданности приводит нас опять-таки к необходимости рассмотреть и содержание труда, и условия труда, и организацию труда, и качество руководства, и особенности группы, и особенности личности руководителя.

В свою очередь, рассматривая условия труда, мы вынуждены исследовать санитарно-гигиенические, психофизиологические, социальные, эстетические условия, режим труда и отдыха. А рассматривая психофизиологические условия труда, мы должны дать оценку уровню материальных факторов корпоративной культуры.

Мы будем частовстречаться с зависимостью разных уровней и элементов корпоративной культуры от одних и тех же факторов.

Это естественно: в системе все взаимосвязано, и вид связей может быть типа «каждое с каждым»: тяни за любую нить — вытянешь весь клубок: тянем «за культуру» — вытягиваем и производство, и управление, и организацию труда, и все остальное.

Но чем привлекателен *подход «от культуры»*? Ведь и системный подход, и ситуативный дают в конечном счете такие же результаты.

Преимущества этого подхода: идя от культуры, мы поневоле *выводим на первый план человека*, учимся апеллировать к его душе, воздействовать на него психологически, воспринимать как уникальное, интересное, постоянно меняющееся явление, т. е. начинаем проникаться мыслью «Данко с горящим сердцем», а именно: «Что я сделаю для людей?»

Мы начинаем лучше понимать себя и людей, переходим к осознанию того, что главное — это люди. Это помогает «...создать моральную обстановку, в которой главное богатство человечества — люди — все больше рассматриваются как одна из главных составляющих успеха. *Использовать этот капитал максимальным эффектом можно, лишь добившись полного взаимодействия заказчиков, поставщиков, работающих по найму и нанимателей. Такие отношения и характерны для, процветающих сегодня компаний*». ¹⁸⁹

Вместе с этим подходом «от культуры» мы повышаем нравственную культуру собственной личности. Возможно, он поможет нам прийти к правильной мысли, что смысл жизни — в заботе о людях, а ценность жизни определяется той памятью, что остается в сознании других людей.

Нравственная культура личности¹⁹⁰ — знание общих моральных принципов, способность «переплавлять» их в глубоко прочувствованные убеждения, умение применять нормы поведения, находить адекватную им форму поступка. Высший уровень нравственной культуры — «нравственная мудрость», способность обеспечить оптимальность и гармонию нравственной деятельности, готовность к достойным поступкам в любых ситуациях. Нравственную культуру личности составляют:

- культура этического мышления — способность морального суждения, умение пользоваться этическим знанием, различать добро и зло, применять нравственные нормы к особенностям сложившейся ситуации и т. п.;
- культура чувств — способность к моральному резонансу, сопереживанию, сочувствию;
- культура поведения — конкретный образ осуществления в моральной практике помыслов и чувств, степень их превращения в повседневную норму поступка;
- этикет — уровень приверженности правилам, регламентирующим форму, манеры поведения личности в общении.

Короче, мы в рамках этого подхода учимся быть «дельфинами бизнеса».

Возвращаясь к этапам научного исследования культурологических проблем корпорации, отметим, что декомпозировать проблему, определить причины и факторы, влияющие на нее, — это еще не все. Стоит только проранжировать эти факторы по силе воздействия на систему, обратить пристальное внимание на самый, по нашему мнению, существенный, как снова встает ряд вопросов, или «мини-проблем».

Допустим, что наша проблема должна решаться в первую очередь путем повышения преданности сотрудников нашей корпорации, т. е. следует повышать уровень этой преданности.

Это наша идеальная, пока неконкретная цель. В связи с ней сразу возникнут проблемы:

- как измерять преданность, каков «нормальный», стандартный, устраивающий нас уровень преданности;
- какой вариант декомпозиции проблемы повышения преданности на факторы принять за основу, т. е. какие факторы считать существенными для формирования и поддержания преданности, а какие — нет;
- как расставить приоритеты — что самое важное, с чего начинать;

- каков прогноз применения различных подходов к решению проблемы и т. п.

5. *Разработка и реализация программы развития корпоративной культуры* (на примере решения проблемы повышения преданности работников своей корпорации).

Задача эта — *воспитание взрослых людей*, влияние на их восприятие корпорации и себя в ней, изменение, хотя бы частичное, взглядов, установок, мотивов, ценностей в направлении, требующемся корпорации. Аналогичными проблемами занимается педагогика, поэтому опыт, достижения педагогики для взрослых, участие педагога-специалиста в этой области будут неопределимы.

Существуют полезные рекомендации по завоеванию преданности работников:¹⁹¹

- на стадии планирования потребности фирмы в персонале — предпочтение внутреннему рынку труда, т. е. первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;
- на стадии найма — ценностная ориентация, т. е. включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости для кандидата;
- на стадии профессиональной ориентации — социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;
- на стадии управления производительностью и качеством — использование возможностей для обогащения труда, повышения уровня самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством.

На автомобильном заводе компании *Volvo* в городе Ольфстреме считают одним из существенных факторов повышения преданности предоставление большей автономии производственным бригадам.

Здесь выделяются «пять уровней автономии бригад. *Первый*, самый низкий, охватывает бригады производственных рабочих, выполняющих технологический процесс и решающих вопросы техники безопасности. В бригадах *второго* уровня операторы дополнительно к этому сами занимаются наладкой оборудования, ведут переговоры с представителями отдела труда и зарплаты относительно норм и оплаты труда, комплектуют бригаду новыми членами. На *третьем* уровне рабочие

бригады участвуют в модернизации производственного процесса, проводят текущий и профилактический ремонт оборудования, планируют и распределяют ресурсы, ведут переговоры с отделом планирования, участвуют в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства, планируют время работ для членов группы. На *четвертом* уровне осуществляется помимо вышеперечисленного контроль качества. На *пятом* на бригаду возложены функции бюджетно-финансового контроля и профподготовки. В 1978 г. на заводе работали 10 бригад первого уровня, 58 — второго (применялось расширение трудовых заданий), 30 — третьего (возлагалась ответственность за планирование), 2 — четвертого (осуществлялась ротация работ) и 1 — пятого уровня (самостоятельна в принятии решений по широкому кругу вопросов). К 1983 г. общее число бригад на третьем, четвертом и пятом уровнях удвоилось».¹⁹²

- на стадии управления карьерой — использование карьероориентированной оценки результатов труда, системы регистрации продвижений, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;
- система вознаграждений, ориентированная на восприятие работников как партнеров: участие в прибылях, продажа акций корпорации ее работникам по льготной цене, доверие при учете рабочего времени;
- предоставление льгот для получения образования работником, а также удовлетворения многих жизненных потребностей;
- обеспечение безопасности труда;
- гарантии справедливости при решении проблем, эффективная обратная связь в системе «работник — руководство»;
- основа философии, которая способствует завоеванию преданности работников корпорации — «люди — главное».

Но для этого у корпорации должны быть достаточно четко формулируемые и реально существующие культурные ценности.

В области исследования и развития культуры корпорации может быть использован *опыт маркетологов* по проведению маркетинговых кампаний, и *опыт рекламистов* по проведению рекламных кампаний. Действительно, формирование в сознании работников тех или иных ценностей, воззрений, изменение их отношения к корпорации — та же задача, которую решают, к примеру, разработчики рекламы: «*Что и как* нужно сделать, чтобы получить необходимое потребительское поведение». Не вдаваясь в подробности этих специфических видов деятельности, упомянем хотя бы известные у нас работы Ф. Котлера¹⁹³, Д. Ф. Энджела¹⁹⁴ и др.

А вот какие цели ставят перед собой и решают специалисты в области рекламы¹⁹⁵:

- формирование у потребителя определенного уровня знаний о товаре, услуге;
- формирование у потребителя определенного образа фирмы;
- формирование благоприятного отношения к фирме;
- побуждение потребителя обратиться к данной фирме за данным товаром;
- стремление сделать потребителя постоянным клиентом, партнером фирмы;
- формирование у других фирм образа надежного партнера.

Замените «потребитель» на «сотрудник» — и получите набор общих целей в формировании преданности корпорации ее сотрудников.

Теперь чуть-чуть переделаем *содержание этапов* проведения рекламной кампании, приведенное в той же работе,¹⁹⁶ заменив слово «покупатель» на слово «работник» и добавив некоторое количество требований программно-целевого подхода, и получим этапы формирования желаемого корпорацией отношения к ней работников и даже вполне практически реализуемый набор этапов решения любой иной проблемы корпоративной культуры:

- определить «портрет» вашего работника;
- определить цели компании;
- определить основную идею компании (новой системы ценностей работников);
- определить критерии достижения целей;
- выбрать форму воздействия на работников (конечно, с привлечением специалистов в области педагогики, управления персоналом, публик рилейшнз, маркетинга, рекламы и других);
- определить все необходимые виды обеспечения мероприятий — научно-методического, кадрового, финансового, правового, организационно-экономического, информационного, материально-технического, — скоординировать все мероприятия во времени, определить приоритеты, очередность;
- подсчитать все возможные расходы, соотнести с возможностями корпорации и еще раз рассмотреть приоритеты и взаимосвязанность ресурсов;
- составить подробный план мероприятий;

- назначить ответственных исполнителей, стимулировать их работу, достижения, определить рамки ответственности;
- организовать работу;
- обеспечить мониторинг и анализ промежуточных результатов, коррекцию программы, управление по отклонениям;
- институционализировать управление развитием культуры корпорации, т. е. создать структурные подразделения для проведения анализа корпоративной культуры и возможностей ее развития. Внести соответствующие дополнения в документы, регламентирующие их деятельность (Положения о подразделениях, Должностные инструкции).

Как мы видим, для организации управления развитием корпоративной культуры можно пользоваться достаточно представительным и разнообразным набором базовых материалов, разработок, причем зачастую много полезного можно извлечь из областей знаний, казалось бы, не имеющих прямого отношения к объекту исследования.

На самом деле такая широкая сфера применения специальных методик объясняется их общей *научной* основой, *системным подходом*, который требует всестороннего рассмотрения объекта и учета всех доступных наблюдению факторов. Системный подход указывает также, что в системе, в принципе, все взаимосвязано, и управление различными функциями корпорации не означает, что это — разное управление.

5.4. Первые шаги на пути совершенствования корпоративной культуры (с чего начать)

В журнале «Управление персоналом» напечатана статья «Формирование организационной культуры на промышленном предприятии»,¹⁹⁷ в которой обобщен опыт организации и проведения работ по совершенствованию организационной культуры акционерного общества «Муромский радиозавод».

Автор статьи пишет, что «Разработка официальной философии предприятия — это всего лишь первый шаг на пути к созданию новой организационной культуры. Руководство предприятия вполне осознает, что процесс осмысления, освоения и реального применения новой философии управления в деятельности предприятия — процесс трудоемкий и длительный. Сейчас важно другое — этот процесс начался».

Конечная цель совершенствования организационной культуры — адаптация к быстро меняющейся среде, приобретение мобильности, гибкости, конкурентоспособности, живучести в условиях рынка.

«Новая парадигма управления основана на отказе от технократического и переходе к инновационному управлению, требующему постоянного обновления продукции, технологии, структуры, т. е. умения приспособливаться к постоянно меняющейся внешней среде. Главным фактором успеха такой стратегии являются люди, их организационная культура, которая представляет собой систему формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения работников в данной организации, отличающихся стилем поведения, показателями удовлетворенности работой, уровнем взаимного сотрудничества, степенью идентификации работников с организацией и целями ее развития».

«Формирование организационной культуры — это попытка конструктивного влияния на социально-психологическую атмосферу, поведение сотрудников. Современный менеджмент рассматривает организационную культуру как мощный стратегический инструмент, позволяющий ориентировать все подразделения и работников на общие цели».

Что такое *философия фирмы*? Исходя из определения философии (форма общественного сознания, направленная на выработку мировоззрения, системы идей, взглядов на мир и на место в нем человека и исследующая познавательное, ценностное, этическое и эстетическое отношение человека к миру) это — *основа мировоззрения фирмы, коллективного сознания организации, фундаментальные определяющие идеи, принципиальные взгляды на окружающий мир и себя в нем, являющиеся регулятором поведения и критерием его оценки*.

«Философия управления» включает три составных элемента: миссию, базовые цели (принципы) и кодекс делового поведения сотрудников.

Сначала исследовали имеющуюся организационную культуру акционерного общества «Муромский радиозавод»:

- опрошено 265 человек разных уровней и подразделений;
- исследовались правила и нормы поведения, индивидуальные и групповые интересы через отношения между руководителями и подчиненными (учет интересов подчиненных, умение слушать, взаимопонимание, доверие к подчиненным и т. п.), ожидания подчиненных, стиль руководства;
- исследован морально-психологический климат.

Уровень патриотизма по отношению к организации рассматривался через такие факторы, как:

- информированность о целях организации;
- гордость за свой труд;
- правильность оценки трудового вклада работника его руководителем;
- вовлеченность;
- мотивация;
- ответственность;
- карьерные устремления;
- стремление поменять место работы.

С целью формулирования философии организации в течение 2 дней проводилась проблемно-ориентированная деловая игра «Рыночная философия управления предприятием».

На первом этапе внедрения новой философии организации решено, что этот процесс будет осуществляться за счет:

- разработки и распространения специальной брошюры;
- аттестации, в которую будут включены вопросы философии организации;
- обучения работников;
- наглядной агитации (лозунгов, плакатов).

Ведущая роль при внедрении новой организационной культуры принадлежит службам управления персоналом (УП). Появилась должность директора по персоналу. Работа с персоналом получила статус стратегической значимости в деятельности предприятия. В службу УП вместо отдела кадров теперь входит *отдел развития человеческого потенциала (ОРЧП)*, а также *отдел корпоративной культуры (ОКК)*.

Новая система распределения полномочий осуществляется через положения о подразделениях и должностные инструкции, куда вводятся цели, методы и принципы современного управления, критерии оценки выполнения функций. То же относится и к системе стимулирования.

Вот как выглядят теперь основные элементы философии АО «Муромский радиозавод».

Миссия:

1. Служить обществу и потребителям, создавая высококачественную радиоаппаратуру.

2. Организовывать эффективные коммуникации надежными системами связи по индивидуальным заказам потребителей.

3. Повышать качество жизни людей.

Базовые цели (принципы):

1. Рост к взаимной выгоде компании, потребителей, общества.
2. Справедливую прибыль — высокому качеству нашей компании.
3. Прогресс во всем — основа нашей корпоративной культуры.
4. Наша компания — единая команда, высокий дух.
5. Качество нашей продукции — это наше лицо.
6. Каждый работник — это достояние нашей фирмы.

Кодекс поведения:

1. Имидж фирмы — наша честь и гордость.
2. Желание потребителя — для нас закон.
3. Творческий потенциал каждого — общей цели.
4. Трудовой коллектив — наша общая семья.
5. Полному доверию — высочайшую ответственность.
6. Организуй самого себя: делай трудное привычным, привычное — легким.
7. В здоровом теле — здоровый дух.

Приложение

Материалы для разработки и диагностики элементов корпоративной культуры

1. Международные регуляторы трудовых отношений¹⁹⁸

«Демократия как выражение определенных свобод в мире экономики и труда находит свое выражение в следующем:

- по отношению к предприятию — в форме предпринимательской автономии торговли, конкуренции, свободы предпринимательства и свободы заключения договоров;
- по отношению к потребителю — в свободе формирования потребительских привычек, способа покупать и экономить и соответственно распоряжаться денежными средствами;
- по отношению к владельцу капитала - в обеспечении гарантий инвестиционных прав акционеров и их права на выбор своих действий;
- по отношению к обществу — в контроле за экономической мощью отдельных компаний с целью избежания монопольных ситуаций и предотвращения чрезмерных социальных издержек, ложащихся бременем на все население или его часть;
- по отношению к наемным работникам — в тарифной автономии профсоюзов и союзов предпринимателей (претворение в жизнь права на коалицию), а также в гарантировании соблюдения определенных руководящих принципов отношений с наемными работниками или же с избранными ими демократическим путем представителями посредством предоставления им права быть выслушанными; права на информацию, внесение предложений, участие в управлении предприятием.

Международные трудовые нормы (стандарты, выработанные Международной организацией труда (МОТ) и воспринятые на национальном уровне государственным законодательством) также содействуют осуществлению основных демократических прав в экономике».¹⁹⁹

Сейчас насчитывается около 200 международных конвенций и рекомендаций, которые в качестве международных трудовых норм нацелены на гуманизацию и демократизацию мира труда, социальную защищенность и создание благоприятных условий труда. По воле международного парламента труда — Международной конференции по труду — эти нормы должны быть введены в хозяйственную и политическую практику государств-членов Международной организации труда (МОТ).

В Европе соответствующие основные демократические нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС») конкретизирует Комиссия Европейского Сообщества.

Нормы, предложенные «Социальной хартией ЕС», могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства. Вот они:

1. Все ответственные лица на предприятии должны обеспечить уважение человеческого достоинства, соблюдать правила социально справедливого обращения и нормы достойных человека условий труда на рабочем месте.
2. Свобода развития личности наемного работника должна защищаться в рамках производственных задач путем улучшения условий труда, тайные и унижающие достоинство проверки запрещены. Следует уважать частную жизнь при разработке условий труда.
3. Запрещена дискриминация и оказание предпочтений по причине социального происхождения, религиозных убеждений, национальной принадлежности, пола, возраста, участия в политической или профсоюзной деятельности или же прекращения ее, а также по причине использования работником своих прав.
4. Наемный работник должен быть проинформирован о сфере своих задач и объеме ответственности, а также о положении своего рабочего места (РМ) в рабочем процессе и в организации производства. Это касается и всех изменений. При изменениях необходимо всех, кого они коснутся, выслушать.
5. В рамках производственных возможностей работник имеет право на РМ, соответствующее его интеллектуальным знаниям и психофизическим возможностям. В случае ликвидации РМ в связи с рационализацией или кардинальным переустройством наемный работник в рамках возможностей предприятия имеет право на продолжение своей трудовой деятельности в соответствии с квалификацией и возможностями, которыми он располагает.

6. Наемный работник (НР) имеет право на переобучение и повышение квалификации в рамках возможностей предприятия в случае ликвидации его РМ или же его просьбы о перемещении по причинам, связанным с состоянием здоровья.
7. Сферу обязанностей и ответственности работника следует формировать так, чтобы была возможность передачи обязанностей другому лицу, а также автономия работника в интересах возрастания удовлетворенности трудом.
8. Те, кто дает указания, обязаны обращать внимание на то, чтобы сфера ответственности ограничивалась только тем, что нужно для достижения производственной цели, помня о принципах права и справедливости.
9. Следует развивать внутрипроизводственный обмен информацией для увеличения гласности, улучшения выполнения задач и повышения готовности к принятию на себя ответственности в интересах наемных работников, предприятия и фирмы. Эта информация должна включать вопросы экономического положения и развития предприятия, их влияния на структуру рабочих мест и занятости и другие социальные последствия.
10. НР имеет право на инструктаж и адаптацию к новому РМ, в том числе при различных изменениях.
11. НР следует информировать о всех условиях и изменениях в сфере его задач, о риске для здоровья, опасностях несчастных случаев и социальных учреждениях и возможностях их использования.
12. НР вправе самостоятельно или совместно с другими вносить предложения по совершенствованию своего РМ и улучшению условий труда, на что следует в положенный срок реагировать.
13. НР вправе вносить рационализаторские предложения, которые следует изучать и сообщать работнику о результатах, а в случае использования — вознаграждать.
14. Каждый НР имеет право обращаться к соответствующим инстанциям предприятия или фирмы с личными просьбами и жалобами, которые следует рассматривать и отвечать на них в положенные сроки.
15. НР имеет право на обсуждение своего профессионально-служебного положения и возможностей для повышения на предприятии своей квалификации. О программах соответствующего направления ему должно быть известно.

16. НР имеет право на получение разъяснений по поводу расчета и составных частей своего вознаграждения и других выплат, определяемых трудовым договором.
17. НР вправе направлять свои пожелания о перемещении и переводе на новую должность непосредственно в те инстанции фирмы, которые отвечают за решение вопросов персонала, тем самым он может пользоваться возможностями внутрифирменного рынка труда. В интересах равенства работников следует объявлять конкурс на замещение вакансии.
18. НР имеет право на получение и использование всей информации о рабочем месте, что способствует квалифицированному выполнению работы, росту квалификации, поддержанию производительности на должном уровне и снижению социальной напряженности.
19. НР имеет право ознакомиться с данными о себе в своем личном деле, внести предложения, которые по его требованию фиксируются в личном деле, а при переходе в новую трудовую сферу затребовать характеристику, которая по его желанию подшивается в его личное дело.
20. НР имеет право на защиту своей частной жизни. Информацию личного характера следует хранить в тайне, а данные о его личности, полученные при приеме, могут быть доступны только тем, кто отвечает за соответствующие документы. Запрещается передача данных о личности из информационных систем предприятия для других целей без соответствующего юридического обоснования. НР по желанию может ознакомиться с информацией о себе.

Эти принципы в разных странах в разной мере и в разной форме вошли в трудовые законодательства, например в закон ФРГ «О конституции предприятия». Закон не применяется в государственной сфере, где действует специальный закон «Об органах представительства рабочих и служащих в государственных учреждениях». Этому закону подчиняются не только частные немецкие фирмы, но и иностранные предприятия на территории ФРГ. В нем разъяснены понятия: работодатель, наемный работник, служащий, рабочий. Руководящие работники, наделенные предпринимательскими функциями и правами, в особенности функцией работодателя, не подпадают под действие закона «О конституции предприятия». Разделы закона таковы:

- совет работников предприятия;
- совет работников группы предприятий, принадлежащих одной фирме, и совет работников предприятий концерна;
- организационное обеспечение интересов особых групп наемных работников (молодежи, инвалидов);
- общее собрание работников предприятия;
- экономическая комиссия;
- представительство наемных работников в наблюдательном совете.

2. Ценности и цели японских корпораций

Удачное соотношение культуры организации и культуры поведения сотрудников, внутренней и внешней культуры корпорации демонстрируют передовые японские компании.

Как правило, у компании сформулированы миссия и базовые цели; установлены основы политики или средства, используя которые компания стремится к достижению базовых целей; кодекс поведения сотрудников, элементы которого пропагандируются, воспроизводятся, рассматриваются в качестве критериев оценки деятельности работников. Р. Л. Кричевский приводит данные об этих элементах культуры корпораций Японии, полученные в результате исследований, проведенных Т. Коно на 269 предприятиях.

«**Базовые цели** японских компаний в основном выглядят так:

1. Служение обществу, организации
 - 1.1. Хороший продукт по разумной цене. Качество — в первую очередь
 - 1.2. Служение нации, народу. Совместное процветание
 - 1.3. Процветание корпорации

2. Справедливая прибыль
3. Неуклонный прогресс, завоевание доверия
4. Благополучие работников, уважение к работнику

Общая политика определяется следующим образом:

1. Прогрессивность, активность, созидательность
2. Аналитический, научный подход
3. Высокая производительность
4. Прогресс технологии корпорации

Кодекс **поведения сотрудников** включает следующие группы критериев:

1. Отношение к компании
 - 1.1. Преданность
 - 1.2. Благодарность
2. Отношение к работе
 - 2.1. Усердие
 - 2.2. Ответственность, исполнение долга
 - 2.3. Бережливость, аккуратность, терпеливость
 - 2.4. Чувство гордости за свою работу
3. Отношение к старшим, коллегам, подчиненным
 - 3.1. Сотрудничество
 - 3.2. Приязнь и учтивость
4. Отношение к себе
 - 4.1. Здоровье
 - 4.2. Прилежание
 - 4.3. Бодрость
 - 4.4. Моральная устойчивость».²⁰⁰

*Зададим вопрос: а как должна вести себя корпорация по отношению к сотрудникам, чтобы они были ей преданы и благодарны? Например, в компании *Matsushita Electric* на то, чтобы дать работникам техническую квалификацию, приобщить их к философии, целям и политике компании, тратится около восьми месяцев. Таков, собственно, адаптационный период для новичков, включающий и профессиональную, и социальную адаптацию, и интернализацию, т. е. включение в структуру собственных ценностей, целей, основных элементов культуры компании.*

Это воспитание сочетается с прозрачным планированием и экономикой фирмы, с ритуалами, традициями, обычаями, мифами и другими факторами корпоративной культуры, способствуя проникновению корпоративной культуры в психику персонала, в его мотивацию к труду.

Приведем и **деловое кредо компании *Matsushita Electric***.

Миссия: а) быть членом промышленного сообщества; б) стремиться улучшить социальную жизнь людей; в) изготавливать дешевые, «как вода», электробытовые приборы в изобилии.

Базовые цели: а) рост благодаря взаимной выгоде компании и потребителей; б) получение прибыли путем служения обществу; в) честная конкуренция на рынке; г) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров; д) участие всех работников в управлении компании.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые «Семь духов» компании *Matsushita*): а) обеспечение высокого вклада фирмы *Matsushita* в промышленность; б) честность и преданность; в) гармония и сотрудничество; г) борьба за улучшения; д) учтивость и скромность; е) адаптация и восприимчивость; ж) признательность».²⁰¹

Можно ли найти сейчас в нашей стране компании, имеющие аналогичное деловое кредо и похожие результаты, и не является ли этот пример еще одним доказательством необходимости и эффективности восприятия персонала как главного достояния организации, а всей организации — как коллективного члена общества?

Повторим, что на отношение к персоналу, на содержание кадровой политики определяющее влияние оказывают *особенности восприятия персонала* в первую очередь *руководителем организации*, уровень и структура его личной культуры, та школа отношения к персоналу, явным или скрытым, сознательным или бессознательным сторонником которой он является.

3. Социальные признаки этичной корпорации

Приведем социальные признаки идеально этичной корпорации, отражающие нормы поведения корпорации по отношению к большинству субъектов внутренней и внешней среды (по Кристоферу Стоуну, который является одним из идеологов концепции деловой этики, автором книги «Культура корпорации»).

«Корпорация как гражданское лицо [т. е. как коллективный член общества]:

- заботится о соблюдении законов (даже если имеется возможность их обойти при большой прибыльности);
- содействует законотворчеству, добровольно представляя имеющуюся информацию о дополнительных мерах, необходимых в данной отрасли промышленности;
- соблюдает фундаментальные нормы общественной морали, не прибегая к обману, коррупции и т. д.;
- как гражданское лицо за границей действует с уважением к законам принимающей страны, не противореча внешней политике США.

Корпорация как производитель ориентируется на производство безопасных и надежных товаров по справедливым ценам.

Корпорация как работодатель:

- заботится о безопасности производства;

- заботится о хорошем эмоциональном состоянии своих работников;
- не допускает дискриминации.

Корпорация как субъект управления ресурсами:

- заботится об их эффективном использовании;
- заботится об эстетике занимаемого земельного участка.

Корпорация как объект инвестирования:

- защищает интересы инвесторов;
- полностью и правдиво представляет информацию о своем экономическом положении.

Корпорация как конкурент не принимает участия в нечестной конкуренции, с одной стороны, и необоснованном ограничении конкуренции — с другой.

Корпорация как участник социального развития:

- стимулирует нововведения и внедряет новую продукцию и технологии;
- не забывает, что ее деятельность оказывает воздействие на качество жизни, и признает связанную с этим ответственность.»²⁰²

4. Система ценностей фирмы *Apple*

«*Эмпатия по отношению к потребителям (пользователям)*. Мы предлагаем изделия высшего качества, которые удовлетворяют реальные потребности и представляют ценность длительного пользования... Мы искренне заинтересованы в разрешении затруднений потребителя и не идем на компромисс с нашей этикой ради прибыли.

Достижение целей (агрессивность). Мы ставим агрессивные цели и заставляем себя добиваться их осуществления. Мы признаем, что живем в уникальное время, считая наши изделия средством изменения труда и жизни людей. Это — приключение, и мы участвуем в нем вместе.

Позитивный социальный вклад. Как корпоративный гражданин, фирма стремится быть экономическим, интеллектуальным и социальным активом в тех сообществах, в которых мы работаем. Но в первую очередь мы надеемся сделать этот мир местом, более удобным для жизни. Мы создаем изделия, которые расширяют возможности людей, освобождают людей от тяжелой нудной работы, и помогаем им добиваться большего, чем они могли бы сделать в одиночку.

Индивидуальные достижения. Мы рассчитываем на увлеченность и достижения каждого на более высоком уровне, чем по отрасли в целом.

Только таким путем мы получим прибыль, необходимую нам для достижения других корпоративных целей.

Дух коллективизма. Работа в командах важна для успеха фирмы *Apple*, поскольку она неподъемна для любого отдельно взятого человека. Мы приветствуем взаимодействие работников с руководителями любого уровня, обмен идеями и предложениями ради повышения эффективности фирмы и качества жизни. Мы поддерживаем друг друга и вместе радуемся победам и вознаграждениям.

Качество (совершенство). Мы заботимся о том, что производим. Изделия фирмы *Apple* мы закладываем качество, рабочие характеристики и ценность такого уровня, который обеспечивает нам уважение и преданность потребителей.

Вознаграждения. Мы признаем вклад каждого человека, высокие результаты деятельности. Мы признаем также, что вознаграждения должны быть моральными и денежными одновременно, и стремимся создать атмосферу, в которой каждый сможет почувствовать ощущение приключения и радости, работая для фирмы *Apple*.

Хорошее управление. Отношение менеджеров к своим работникам имеет первостепенное значение. Работники должны иметь основания доверять мотивам и честности своих начальников. Руководство отвечает за создание продуктивной среды, в которой расцветают ценности фирмы *Apple*.²⁰³

Такого рода представленные в письменном виде и доводимые до каждого сотрудника перечни культурных ценностей и принципов корпорации имеют целью ...чтобы решения, принимаемые руководителями, и действия всех работников организации отражали общую систему ценностей».²⁰⁴

5. Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи

Мораль и этика зарождающегося в России бизнеса нашли выражение в документе, разработанном Российской товарно-сырьевой биржей (РТСБ) и названном «Моральные требования, предъявляемые к брокерам Российской товарно-сырьевой биржи».

Эти требования обязательны для всех служащих РТСБ и брокерских контор. Документ формулирует требования, предъявляемые к бизнесменам не только в профессиональной деятельности, но и в личной жизни, в быту. Приведем некоторые из них.²⁰⁵

Положение первое: «Относись с уважением к власти». «Во всем должен быть порядок. Власть — необходимое условие порядка в обществе». «Проявлять уважение нужно на всех уровнях общения. Относиться с уважением только к своему начальнику или к равным по положению людям недостаточно, то же вправе требовать и подчиненные». Итак, главное — уважительное отношение к людям. Это полностью в духе соответствующей заповеди христианства и верно по своей сути: без уважения к другим бизнесменом не стать. Вспомним золотое правило общения, приводимое в Евангелии: «Во всем, как хотите, чтобы поступали с вами, поступайте и вы с ними».

Положение второе: «Будь целеустремленным». Разные нации имеют различные нравы и обычаи в бизнесе. В одном регионе взятка будет рассматриваться как подарок, в другом — считаться взяткой. Но в любом месте обман — это обман. Поэтому не следует допускать двусмысленных ситуаций, ведущих к осложнениям.

Третье положение называется «Не разделяй слово и дело». Здесь зафиксировано следующее: «Деловой человек считается деловым, если умеет держать слово, т. е. выполнять свои обещания и поручительства. При деловом общении нельзя произвольно пользоваться значениями слов. На переговорах предпочтительно обходиться словами с четко выраженным смыслом, не имеющим разночтений. Речь брокера не должна быть непонятна и тем более груба. Вульгарный язык вызывает у собеседника негативную реакцию, а также настороженное отношение к говорящему и, следовательно, к брокерской конторе, которую он представляет».

Положение четвертое: «Уделяй время отдыху и размышлениям о своей жизни» В частности, сказано: «Прибыль, получаемая брокерской конторой, зависит не только от эффективного и творческого труда ее работников, но и от состояния их здоровья. Нормальный отдых и восстановление сил работников гарантируют брокерской конторе высокий доход».

В *пятом положении* «Оказывай уважение старшим» есть пункт, на который хочется особо обратить внимание: «Возраст не является определяющим, и поэтому недопустима дискриминация, основанная на возрасте».

Следующее положение: «Будь постоянным в сексуальных отношениях и браке». «Компания не имеет никакой власти над семьей, а крепкая семья и хорошие отношения в ней влияют на работу, и, следовательно, хорошая семья — залог процветания компании». «Личность должна стремиться к крепкой семье и должна быть ответственна за свой дом». И в заключение: «Сексуальные отношения вне брака... являются неприемлемыми».

Главное для бизнесмена — его репутация. В *девятом положении* «Будь честен и правдив» по этому поводу сказано: «Хорошая репутация — это не только недопустимость и бесчестность лжи, но и помощь другим людям в том, чтобы избежать обмана... Честность и правдивость — это основные блоки в здании эффективного управления, высокой прибыли и гармоничных межличностных отношений... Отклоняй бесчестные предложения. Бережно относись к доброму имени Биржи, своей брокерской конторы и к своему ближнему. Поступай правильно, и хорошая репутация обеспечена».

Десятое положение: «Уважай право частной собственности». «Система свободного предпринимательства приносит выгоду только тому, кто отдает ей все свои силы». Только дисциплинированный, трудолюбивый, творческий и предусмотрительный человек может получить от работы удовлетворение, в том числе — материальный выигрыш.

«Уважение, престиж, благополучие — это результаты работы. Но это не цель. Цель — это максимальное использование своих сил и способностей. Заработная плата и иные вознаграждения — это компенсация затраченных усилий. Выгодно стимулировать новаторство и инициативу».

Проанализируйте требования, предъявляемые к сотрудникам РТ.СБ, и определите, какие из них вы считали бы целесообразным применить к своей фирме; что вы могли бы добавить к упомянутым выше требованиям, и в какой мере вы сами выполняете в своей работе и вообще в жизни указанные этические нормы.

6. Фрагмент правил внутреннего распорядка компании ЗМ

Каждое предприятие разрабатывает *правила внутреннего распорядка*, по многие современные фирмы считают необходимым разработать и *правила поведения персонала на предприятии*, куда включают основные требования к работникам, некоторые элементы, связанные с культурой поведения и культурой корпорации, а также рекомендации по тем мерам, которые следует предпринять в типичных производственных ситуациях.

Приведем «Правила поведения работников компании *Minnesota Mining and Manufacturing Company* (ЗМ)», которые изложены в специальной брошюре и вручаются каждому поступающему на работу в фирму.

«Посещаемость — реальная необходимость при выполнении ваших функций. Частые прогулы нарушают ход вашей работы и создают проблемы для непосредственных руководителей и для коллег. Руководитель может потребовать убедительного подтверждения, что ваше отсутствие произошло по уважительной причине.

Дайте заранее знать о том, что не сможете прийти на работу. Оповестите об этом непосредственного руководителя. В тех случаях, когда вы не можете связаться со своим непосредственным руководителем (позвонить до начала смены, например), зафиксируйте фамилию менеджера, принявшего от вас сообщение.

Приходите вовремя, чтобы быть готовым начать трудиться с началом смены. Ваш непосредственный руководитель вместе с вами отвечает за установление графика работы.

Четко выполняйте правила техники безопасности. На вас лежит ответственность перед собой и другими за предотвращение несчастных. Все факты травматизма должны доводиться до сведения непосредственного руководителя и при необходимости — до медицинской сестры.

Правильно выполняйте вашу работу. Гордитесь вашим трудом. Будьте уверены в правильном выполнении инструкций. Ваш непосредственный руководитель отвечает за направление вашей работы и будет рад ответить на любой вопрос или выслушать предложение. Все записи и отчеты, которые вы ведете, должны быть правильными и точными.

С душой отдавайтесь вашей работе, понимайте ее важность. Время на личные надобности разрешено использовать в заранее определенных пределах. Не покидайте отдел без разрешения непосредственного руководителя. Не собирайтесь в группы без необходимости и не прерывайте работу других.

Внимательно ведите ваш табель и фиксируйте использование рабочего времени. Ваш табель — это запись отработанных часов, от которых зависит оплата труда. Вы и ваш руководитель являетесь теми лицами, которым предоставлено право заполнять табель и записывать использование рабочего времени. Если в табеле есть ошибки, свяжитесь с непосредственным руководителем.

Строго выполняйте правила в отношении курения. В связи с наличием легковоспламеняющихся или взрывоопасных веществ курить запрещено, за исключением определенных мест и определенного времени. Обращайтесь к вашему руководителю с вопросами относительно привилегий в отношении курения.

Следите за порядком. В эффективном хозяйстве нет места для беспорядка. Легкомысленное поведение противоречит правилам техники

безопасности, приводит к серьезным травмам, нарушает производственный ритм.

Следите за своевременным внесением изменений в личное дело. Важно, чтобы изменения вашего адреса, номера телефона, статуса, числа иждивенцев своевременно фиксировались, чтобы ведомости и документы о зарплате, дополнительных выплатах соответствовали этим изменениям.

Правильно используйте доску объявлений. На ней вывешиваются официальные объявления для всех работников. Официальные объявления должны быть завизированы непосредственным руководителем.

Избегайте и иных неразрешенных действий. Неразрешенные действия в любой форме, включая собрания в рабочее время, отнимают значительную долю рабочего времени, мешают работе и другим. Собrania могут проводиться только с разрешения директора предприятия.

Содержите рабочее место в порядке. Это обеспечивает производительность, качество и безопасность труда. Содержите инструмент и оборудование в порядке и перенимайте положительный опыт обслуживания рабочего места.

Получайте разрешение на проведение телефонных разговоров. Проконсультируйтесь с непосредственным руководителем прежде, чем звонить по личным делам в рабочее время. Звонить и отвечать по личным вопросам по телефону следует в исключительных случаях.

Соблюдайте правила, принятые в вашем отделе. Различия между отделами могут обуславливать специфические правила работы, техники безопасности и поведения. Ознакомьтесь с этими правилами и соблюдайте их».²⁰⁶

Несмотря на декларативность некоторых формулировок (гордость за свой труд, например, вряд ли можно вменить в обязанность), приведенные правила полезно иметь в виду при разработке документов аналогичного назначения.

В тех случаях, когда поступки работника не согласуются с представленными принципами, — говорится далее в этих «Правилах», — могут потребоваться корректирующие действия. И хотя в каждом отдельном случае применяется индивидуальный подход и выявляются все сопутствующие обстоятельства и факторы, возможно принятие мер вплоть до увольнения. Интересен в связи с этим **перечень неразрешенных действий**, разработанный в компании ЗМ:

- отказ выполнять распоряжения руководства или утвержденные инструкции;
- нанесение ущерба собственности фирмы или собственности других работников;

- сбор или передача конфиденциальной информации фирмы, например формул, стандартов, проектов машин, программного продукта, сырья и др.;
- фальсификация личных отчетов, отчетов о производстве, табелей;
- нарушение правил техники безопасности или неправильное использование оборудования по охране труда;
- отклонение от стандартов производства, от технологических процедур или формул;
- употребление алкоголя или химических веществ, влияющих на психику;
- использование нецензурных или угрожающих выражений;
- неправильное использование лекарств в течение рабочего дня;
- умышленное замедление производственного процесса;
- сон на работе или отдых лежа на территории завода;
- фотографирование или внесение фотоаппаратуры на завод;
- повышенный уровень утомляемости или прогулов;
- несогласованное с руководством или неоправданное отсутствие;
- неправильное использование личного удостоверения либо передача его другому лицу;
- перепродажа товаров, приобретенных во внутрифирменном магазине;
- пользование неразрешенными входами-выходами на территории предприятия;
- воровство противопожарных средств или их использование в отношении собственности компании без должной необходимости.

Одновременно с этим корпорация *Minnesota, Mining and Manufacturing Company* (компания *ЗМ*) предоставляет своему персоналу социальную защиту и льготы.

Перечислим формы материального вознаграждения в корпорации *ЗМ*, а также предусмотренные корпорацией и соответствующим образом организованные формы дополнительных стимулов, касающиеся удовлетворения различных потребностей работников.

«Материальные вознаграждения:

- бонусы, участие в прибылях, реализация планов дополнительных выплат, отсроченные платежи (по кредитам и сбережение доходов), участие в акционерном капитале.

Дополнительные стимулы:

- предоставление работникам машин компании;

- оплата транспортных расходов работников;
- предоставление субсидий на питание;
- предоставление скидок на покупку товаров фирмы;
- оказание помощи в получении образования, в том числе — на оплату расходов на образование и через стипендиальные программы;
- поддержка ассоциации получения кредитов (ассоциация получения кредитов, сходная по своим функциям с российскими «кассами взаимопомощи». — *В. С*);
- поддержка и предоставление права членства в профессиональных организациях, спортивных, социальных и других клубах, помощь в организации загородных поездок и пикников;
- развитие и предоставление различных консультативных услуг;
- организация и проведение медицинских обследований, медицинского и стоматологического обслуживания;
- организация соревнования работников отдельных служб, в частности службы сбыта;
- различные виды страхования: жизни, от несчастных случаев, членов семей работников (иждивенцев);
- оплата краткосрочной и долгосрочной временной нетрудоспособности и невыходов на работу по болезни и некоторым иным причинам;
- организация сберегательных фондов, управления сбережениями работников;
- реализация пенсионных программ, программ обеспечения эффективного проведения отпуска и выходного дня».²⁰⁷

В связи с такой мощной и разнообразной системой социальных программ компания, *с согласия персонала, имеет почасовые ставки оплаты труда на уровне, несколько ниже среднеотраслевых*. Однако ее стабильность, инновационный стиль деятельности, культура, в том числе и социальная защита и льготы работникам, превращают ее в очень привлекательное место работы: в корпорации всегда большой «портфель претендентов» на реальные или перспективные вакансии.

7. Примерные правила внутреннего трудового распорядка российской корпорации²⁰⁸

I. Общие положения

Правила внутреннего трудового распорядка устанавливают взаимные права и обязанности работодателя и работников, ответственность

за их соблюдение и исполнение, единые для всех организаций, независимо от форм собственности и хозяйствования.

II. Основные обязанности работодателей

Работодатель имеет право на:

- управление организацией и персоналом и принятие решений в пределах предоставленных полномочий;
- заключение и расторжение трудовых договоров с работниками;
- создание совместно с другими работодателями объединений для защиты своих интересов и вступление в такие объединения;
- организацию условий труда, определяемых по соглашению с собственником организации;
- поощрение работников и применение к ним дисциплинарных мер.

Работодатель обязан:

- соблюдать законы Российской Федерации и иные нормативные акты о труде, договоры о труде, обеспечивать работникам производственные и социально-бытовые условия, соответствующие правилам и нормам по охране труда и технике безопасности, производственной санитарии и противопожарной защите;
- заключать коллективные договоры (соглашения) по требованию профсоюзной организации или иного уполномоченного работниками представительного органа (заключение колдоговора объективно *снижает конкурентоспособность* организации, поскольку вынуждает под страхом судебного наказания за невыполнение договора обеспечивать *регулярную выплату зарплаты* независимо от экономического состояния и актуальных потребностей организации в модернизации оборудования, перевооружении и оборотных средствах. При этом речь идет о суммах, составляющих в странах с развитым рынком до 50-60% всех издержек на производство);
- разрабатывать планы социального развития организации и обеспечивать их выполнение;
- разрабатывать правила внутреннего трудового распорядка для работников организации после предварительных консультаций с представительными органами;
- принимать меры по участию в управлении организацией, укреплять и развивать социальное партнерство;
- выплачивать в полном объеме заработную плату в сроки, установленные в коллективном договоре, в правилах трудового распорядка, в трудовых договорах;

- осуществлять социальное, медицинское и иные виды обязательного страхования работников;
- создавать рабочие места для лиц с ограниченной трудоспособностью в пределах установленной квоты;
- проводить мероприятия по сохранению рабочих мест.

III. Основные права и обязанности работников

Работник имеет право на (механизм обеспечения прав работников, санкции при несоблюдении этих прав, контроль за их соблюдением и т. п. — отдельная проблема):

- работу, отвечающую его профессиональной подготовке и квалификации;
- производственные и санитарно-бытовые условия, обеспечивающие безопасность и соблюдение требований гигиены труда;
- охрану труда;
- оплату труда без какой бы то ни было дискриминации и не ниже установленного федеральным законом минимального размера;
- отдых, который гарантируется установленной федеральным законом максимальной продолжительностью рабочего времени и обеспечивается предоставлением еженедельных выходных дней, праздничных нерабочих дней, оплачиваемых ежегодных отпусков, сокращенного рабочего дня для ряда профессий, работ и отдельных категорий работников;
- профессиональную подготовку, переподготовку и повышение квалификации в соответствии с планами социального развития организации²⁰⁹;
- возмещение ущерба, причиненного его здоровью или имуществу в связи с работой;
- объединение в профессиональные союзы и другие организации, представляющие интересы работников;
- досудебную и судебную защиту своих трудовых прав и квалифицированную юридическую помощь;
- пособия по социальному страхованию, социальное обеспечение по возрасту, а также в случаях, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами;
- индивидуальные и коллективные трудовые споры с использованием установленных федеральным законом способов их разрешения, включая право на забастовку.

Работник обязан:

- предъявлять при приеме на работу документы и сообщать сведения личного характера, предусмотренные законами;
- соблюдать трудовую дисциплину, добросовестно выполнять трудовые функции;
- своевременно и точно исполнять распоряжения работодателя и технического персонала, использовать рабочее время для производительного труда, воздерживаться от действий, мешающих другим работникам выполнять их трудовые обязанности;
- повышать производительность труда, выполнять нормы выработки и нормированные задания, добиваться их перевыполнения;
- улучшать качество работы и производимой продукции (услуг), не допускать упущений и брака в работе, соблюдать технологическую дисциплину;
- принимать активные меры по устранению причин и условий, нарушающих нормальный ход производственного процесса (простоя, аварии) и немедленно сообщать о случившемся работодателю либо техническому персоналу;
- содержать и передавать сменщику свое рабочее место, оборудование и приспособления в исправном состоянии, а также поддерживать чистоту на рабочем месте, в подразделении и на территории организации, соблюдать установленный порядок хранения материальных ценностей и документов;
- эффективно использовать машины, станки и другое оборудование, бережно относиться к инструментам, измерительным приборам, спецодежде и прочим предметам, выдаваемым в пользование, экономно и рационально расходовать сырье, энергию, топливо и другие материальные ресурсы.

IV. Рабочее время и время отдыха

Продолжительность ежедневной работы, в том числе время начала и окончания рабочего дня, перерыва для отдыха и приема пищи, определяется графиками сменности, которые утверждает работодатель по согласованию с профсоюзным или иным представительным органом работников с соблюдением установленной продолжительности рабочего времени за неделю или другой учетный период.

Графики сменности доводятся до сведения работников, как правило, не позднее чем за один месяц до введения их в действие.

Работники чередуются по сменам равномерно.

Переход из одной смены в другую должен происходить, как правило, через каждую неделю в часы, определенными графиками сменности.

До начала работы каждый работник отмечает свой приход на работу, а по окончании рабочего дня — уход с работы в порядке, установленном в организации.

Учет явки на работу и ухода с работы обеспечивает работодатель.

Работника, появившегося на работе в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения, работодатель не допускает к работе в данный рабочий день (смену).

Любое отсутствие работника на рабочем месте, кроме случаев непреодолимой силы (необходимо определение таких случаев), допускается только с предварительного разрешения работодателя либо его представителя.

Отсутствие работника на рабочем месте без разрешения считается неправомерным. В случае повторения неправомерного отсутствия на рабочем месте к работнику могут быть применены дисциплинарные меры взыскания, предусмотренные в гл. VI настоящих Правил.

О всяком отсутствии на работе без разрешения, кроме случаев непреодолимой силы, работник обязан сообщить работодателю в течение 24 часов (с уточнением периода отсутствия: после, до — или по окончании рабочего времени, так как есть проблема замены работника), по истечении которых работник считается неправомерно отсутствующим.

На непрерывных работах запрещается оставлять рабочее место до прихода сменщика. В случае неявки сменщика работник уведомляет об этом работодателя или его представителя, которые обязаны принять меры по замене работника.

Работникам предоставляется перерыв для отдыха и питания продолжительностью в среднем не более двух часов, как правило, через четыре часа после начала работы. Перерыв не включается в рабочее время. Работник может использовать перерыв по своему усмотрению и на это время отлучиться.

Если условия производства не позволяют установить перерыв для отдыха и питания, работнику предоставляется возможность приема пищи в течение рабочего времени. Перечень таких работ, порядок и Место приема пищи устанавливает работодатель по согласованию с Профсоюзным или иным представительным органом работников.

Запрещается отвлекать работников от выполнения непосредственных обязанностей, снимать их с работы для участия в мероприятиях, не связанных с производственной деятельностью, кроме случаев, предусмотренных законами и иными нормативно-правовыми актами.

Очередность предоставления ежегодных отпусков устанавливает администрация с учетом необходимости обеспечения нормального хода работы организации и благоприятных условий для отдыха работников. График отпусков составляется на каждый календарный год не позднее 15 января текущего года и доводится до сведения всех работников.

Там, где действуют профсоюзные организации или другие представительные органы, график отпусков устанавливается по согласованию с ними.

V. Поощрения за успехи в работе

Виды и формы поощрения работника за добросовестный труд работодатель определяет самостоятельно либо по согласованию с органом профессионального союза или с другим представительным органом работников.

За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам или почетным званиям.

Поощрения объявляются в приказе или распоряжении, доводятся до сведения всего коллектива и заносятся в трудовую книжку поощренного. Меры поощрения должны предусматривать сочетание материальных и моральных стимулов.

VI. Трудовая дисциплина

Все работники обязаны подчиняться руководству организации и его представителям, наделенным административно-властными полномочиями либо осуществляющим распорядительные функции, выполнять их указания, связанные с трудовой деятельностью, а также приказы и предписания, доводимые с помощью служебных инструкций или объявлений.

Работники независимо от должностного положения обязаны проявлять взаимную вежливость, уважение, терпимость, соблюдать служебную дисциплину.

Работники обязаны сохранять в тайне информацию о всех промышленных, торговых, финансовых, технических или иных операциях, о которых им стало известно на работе или в связи с исполнением своих обязанностей, в особенности все, что касается секретов и способов, применяемых в деятельности организации и ее клиентов. Согласно Гражданскому кодексу (ГК РФ), коммерческая тайна (КТ), ее понятие и обеспечение требуют специальных соглашений, трудовых договоров или соглашений о сохранении КТ.

Запрещается:

- уносить с места работы имущество, предметы или материалы, принадлежащие организации, без получения на то соответствующего разрешения;
- приносить с собой предметы или товары, предназначенные для продажи на рабочем месте;
- вывешивать объявления вне отведенных для этого мест без соответствующего разрешения.

За нарушение трудовой дисциплины, т. е. неисполнение или ненадлежащее исполнение по вине работника возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель вправе применить следующие дисциплинарные взыскания: замечание, выговор, строгий выговор, увольнение.

Федеральные законы могут предусматривать для отдельных категорий работников и другие дисциплинарные взыскания. Применение мер дисциплинарного взыскания, не предусмотренных законом, запрещается.

VII. Техника безопасности и производственная санитария

Работники обязаны соблюдать требования по технике безопасности и производственной санитарии, предусмотренные действующими законами и иными нормативными актами, а также выполнять указания органов Федеральной инспекции труда при Министерстве труда и социального развития РФ (Рострудинспекции), предписания органов трудовой инспекции профсоюзов и представителей совместных комиссий по охране труда.

Каждый работник обязан использовать все средства индивидуальной или коллективной защиты от неблагоприятного воздействия факторов производственной среды и потенциальных производственных рисков.

Работник обязан содержать в исправном состоянии станки, оборудование, инструменты и другую выделенную ему технику для выполнения работы и соответствующего ухода за ней. О любой неполадке работник обязан немедленно сообщить своему непосредственному руководителю. Работник обязан использовать выделенное ему оборудование по назначению. Запрещается эксплуатация оборудования в личных целях.

Работник обязан сообщить работодателю или его представителю о любой рабочей ситуации, которая, по его мнению, создает угрозу жизни или здоровью. Работодатель не может требовать от работника возобновления работы, если такая опасность продолжает сохраняться. О любом повреждении здоровья, какой бы степени тяжести оно ни было, незамедлительно сообщается руководителю организации.

Запрещается:

- курить в местах, где в соответствии с требованиями техники безопасности и производственной санитарии курить запрещено;
- принимать пищу на рабочем месте;
- оставлять личную и специальную одежду и личные вещи вне мест, предназначенных для их хранения;
- приносить с собой или употреблять алкогольные напитки, приходиться в организацию или находиться в ней в состоянии алкогольного, наркотического или токсического опьянения.

В целях предупреждения несчастных случаев и профессиональных заболеваний должны строго выполняться общие и специальные предписания по технике безопасности, действующие в организации; их нарушение влечет за собой применение дисциплинарных мер взыскания, предусмотренных в гл. VI настоящих правил.

Кроме того, служебные инструкции должны содержать предписания для особых случаев.

Работники должны, кроме того, выполнять все специальные предписания руководящего персонала по технике безопасности, которые являются специфическими для выполнения данной работы.

Руководящий персонал организации должен пополнять предписания по технике безопасности, относящиеся к работе, выполняемой подчиненными лицами, и контролировать реализацию таких предписаний.

Все работники организации, включая руководящий состав, обязаны проходить обучение, инструктаж, проверку знаний правил, норм и инструкций по охране труда и технике безопасности в порядке и в сроки, которые установлены для определенных видов работ и профессий.

Работодатель обязан в случаях, предусмотренных законодательством РФ, организовывать за свой счет предварительные и периодические медицинские осмотры работников. Лиц, уклоняющихся от медицинских осмотров или не выполняющих рекомендации по результатам проведенных обследований, работодатель не допускает к выполнению трудовых обязанностей.

Работодатели и должностные лица, виновные в нарушении законодательных и иных нормативных актов по охране труда, в невыполнении обязательств по коллективным договорам и соглашениям либо препятствующие деятельности органов Рострудинспекции, профсоюзов или других представительных органов, привлекаются к административной, дисциплинарной или уголовной ответственности в порядке,

установленным законодательными актами Российской Федерации и ее субъектов.

Текст Правил внутреннего трудового распорядка вывешивается в организациях на видных местах.

8. Некоторые принципы культуры трудового повеления работников японских корпораций

Приведем те из них, которые связаны с национальной культурой производства и трудовых отношений, которые воспитываются и воспроизводятся в каждом поколении²¹⁰.

В Японии существует ряд лозунгов, принципов, являющихся неотъемлемой и *реальной* частью трудового поведения, японской деловой культуры, культуры предпринимательства, средством развития и ежедневным руководством к действию. Именно *повседневность*, *обыденность* этих принципов, то, что через них осуществляется постоянная и как бы автоматическая оценка эффективности деятельности всех и каждого, отличает японскую деловую культуру, менеджмент от прочих. Вот эти принципы:

- «Пришел на работу — отдай все время и все мысли работе. Настройся только на трудовой процесс и решение трудовых проблем».
- «Каждый день — что-то новое или какой-то новый подход», или «Если работать так же, как вчера, то это равносильно застою». «В Японии очень широко распространена система подачи предложений. Как вы думаете, сколько в среднем подает рационализаторских предложений один работник за год? — Около 12 (по одному в месяц). Есть чемпион, который подал за год 3500 предложений. Это все *принятые* рационализаторские предложения (не принятые не учитываются). Таким образом, если вы посетите японское предприятие через месяц, то вы обязательно увидите определенные изменения»²¹¹;
- «Если вы хотите получать зарплату и повышать ее размер, вы должны повышать добавленную стоимость».
- «Если существует много проблем, то это положительный фактор», поскольку проблема — это то, чем надо заниматься для улучшения дел. Проблема возникает в процессе исследования существующего положения дел и постановки вопросов типа «Нельзя ли это сделать быстрее, дешевле, лучше, безопаснее, удобнее и т. п.». Обычный круг проблем — избыточная численность, несбалансированность производственных процессов, неисправность

оборудования, недостатки управления, большие затраты времени на подготовку производства, брак.

- «Принцип положительной оценки выявленных недостатков». Японцы просят любого стороннего специалиста, посетившего их предприятие, высказать замечания, поскольку свежий взгляд на дела способен выявить проблемы и тем самым создать потенциал для улучшений.
- «Если работник не допустил никаких ошибок в работе, но и не создал ничего нового, положительного, то оценка его труда будет очень низкой. Люди, которые не хотят заниматься новым, не могут быть управленцами. Усовершенствование — это переход от существующей системы к более совершенной системе».
- Лучшие улучшения — те, которые связаны с работой головой, а не просто вкладыванием средств, а самое лучшее — когда улучшение совсем не требует затрат. Поэтому сначала реализуются такие улучшения, а только затем прибегают к затратам и улучшению оборудования.
- В нормальной рыночной экономике более важны функции разработки новых изделий и сбыт, а остальные функции может исполнить специализированная сторонняя организация.
- «Клиент для вас — Бог и король».
- Основную нагрузку в японском бизнесе несут управленцы среднего звена в возрасте 35–50 лет.
- Управленческие полномочия в значительной степени делегированы в основное звено (горизонтальные коммуникации), которое в состоянии компетентно решать проблемы. (Основное звено — производственные подразделения, где непосредственно и происходит производство продукции. — В. С.)
- Низшее звено управления постоянно обучается.
- Ну и, конечно, основополагающий принцип отношения к персоналу — «Персонал — выше других факторов».

Как представляется, в советское время в России было больше предпосылок к реорганизации производства и переходу на принципы уплотненной технологии, или горизонтальных коммуникаций: существовали организационные структуры и специалисты, которым было бы под силу произвести требуемые изменения, хотя и после соответствующего повышения квалификации. Теперь же применение современных подходов к организации производства при его общей деградации представляется проблематичным.

Советы руководителю

о нужно и не нужно делать для улучшения трудовой этики²¹²

- *Связывайте* вознаграждение непосредственно с той деятельностью, которая приводит к увеличению производительности и эффективности работы предприятия в целом.
- *Выражайте* публичное и осязаемое признание тем людям, чьи усилия и полученные результаты превосходят средние показатели для работников данной категории.
- Всеми силами *реализуйте* принцип, требующий, чтобы каждый работник явным образом был вознагражден при увеличении производительности организации в целом.
- *Поощряйте* работников участвовать вместе с руководителями в разработке целей и показателей, по которым можно достоверно оценить результаты деятельности сотрудников.
- *Обращайте* особое внимание на те трудности, с которыми сталкивается руководитель среднего звена при проведении программ перестройки и совершенствования должностных обязанностей и рабочих мест.
- *Не допускайте* возникновения и развития ситуаций, при которых интересы сотрудников могут приходиться в противоречие с целями повышения благосостояния фирмы (например, не следует вводить новую технологию, которая уменьшает безопасность труда или заставляют работать сверхурочно).
- *Не нытайтесь* повыситься стандарты качества до той поры, пока вы не будете в состоянии полностью оплатить все связанные с этим издержки (т. е. не отказывайтесь от выпуска товаров, не удовлетворяющих новым стандартам, не платите больше за более высококачественные компоненты, не переводите на другую работу и не увольняйте людей, не способных выполнять работу в соответствии с новыми стандартами до тех пор, пока у вас не появится возможность оплатить издержки, связанные с этими стандартами).
- *Не создавайте* значительного разрыва между декларациями руководства и фактической системой вознаграждения.
- *Не старайтесь* представить дело так, что программы повышения производительности труда фактически направлены на повышение удовлетворенности работой и ее значимости.
- *Не поддерживайте* создание каких-то специальных привилегий для руководства, которые расширяют разрыв между ним и остальными работниками.

10. Заготовка для разработки коллективного договора

1. Общие положения

1.1. Стороны и назначение коллективного договора

Настоящий коллективный договор является правовым актом, регулирующим социально-трудовые отношения между работодателем и работниками на основе согласования взаимных социально-экономических интересов сторон, направленных на эффективную производственную деятельность организации.

Стороны договора представляют интересы работодателя и работников (администрация, руководство, руководитель, с одной стороны, и выборный профсоюзный орган, совет трудового коллектива, инициативная группа — с другой).

1.2. Предмет договора: дополнительные по сравнению с законодательством условия, гарантии, льготы, обязанности, права, ответственность и т. п.

1.3. Сфера действия договора: либо на всех работников организации, либо только на членов профсоюза, либо на отдельные профессионально-квалификационные и социальные группы.

1.4. Срок действия договора (год, два и более с указанием дат начала и окончания действия).

1.5. Условия пролонгации или перезаключения договора, его действия в случае реорганизации и ликвидации организации. Порядок внесения изменений в период действия договора.

1.6. Порядок и срок регистрации договора в органах по труду и занятости.

1.7. Признание полномочий представителей сторон.

2. Обеспечение занятости

2.1. Трудовой договор (контракт) как форма оформления трудовых отношений.

2.2. Категории работников, принимаемых на конкурсной основе, и порядок разработки и утверждения условий конкурса.

2.3. Материальная помощь особо нуждающимся работникам, предоставление отпусков без оплаты, оплата вынужденных простоев, размер выходного пособия при сокращении штатов, предоставление преимущественных прав отдельным категориям работников при решении вопросов о массовом

увольнении и восстановлении на работе в случае открытия вакансий (особенно важный вопрос для ветеранов).

2.4. Проблемы, решение которых работодатель согласует с представителем коллектива, например;

- изменение структуры, сокращение численности персонала, реорганизация, связанная с любым подразделением и предприятием в целом, увольнение по собственному желанию;
- порядок замещения вакансий с учетом интересов работников;
- порядок повышения тарифных разрядов;
- введение режима неполного рабочего дня;
- массовые высвобождения работников (своевременность информирования);
- дополнительные по сравнению с КЗОТом права оставлять на работе (работникам предпенсионного возраста, ветеранам организации, одиноким матерям и отцам, получившим увечье на предприятии);
- организация переобучения высвобожденным работникам, предоставление им возможности поиска работы в рабочее время, материальной помощи.

3. Оплата труда, гарантии и компенсации

3.1. Смета фонда оплаты труда как приложение к коллективному договору.

3.2. Порядок разработки, обсуждения и утверждения Положения об оплате труда и Положения о премировании.

3.3. Размер минимальной месячной оплаты труда без доплат и надбавок.

3.4. Оплата труда руководителей, порядок установления должностных окладов, схема должностных окладов как Приложение к договору.

3.5. Особенности оплаты труда рабочих при повременной и сдельной системах оплаты, доплаты за совмещение профессий, выполнение обязанностей временно отсутствующих работников, за работу меньшей численностью и т. п.

3.6. Обязанности работодателя:

- по обеспечению повышения производительности труда и направлению средств, образующихся в случае получения

- дополнительной прибыли (на сближение минимальной ставки и прожиточного минимума, например):
- по созданию целевого фонда для обеспечения своевременной выплаты зарплаты;
 - по установлению надбавок за профессиональное мастерство, срочность, сложность, ненормированный рабочий день и т. п.; размеров надбавок;
 - по установлению доплат за работу в ночное время; размеров доплат;
 - по обеспечению дополнительных по сравнению с законодательством компенсаций;
 - по оплате времени вынужденного простоя не по вине работника, а также сверхурочных;
 - по выплате заработной платы (например, дважды в месяц: такого-то и такого-то числа);
 - по выплате внеплановых авансов;
 - по своевременному извещению работников об изменении (не позднее, чем за месяц) норм, условий труда и его оплаты (не позднее чем за два месяца);
 - по выплате вознаграждения по итогам года и за выслугу лет (согласно Приложениям в договору);
 - по выплате компенсаций работникам за использование в интересах организации личного транспорта и инструментов;
 - по мерам погашения задолженности по зарплате с указанием сроков и ответственных лиц за это;
 - по введению механизма компенсации ущерба работникам в случае задержки выплаты зарплаты (например, не менее 1% за каждый день задержки зарплаты);
 - по беспрепятственному предоставлению профсоюзному комитету информации о финансовом состоянии организации;
 - по разработке совместно с профсоюзом порядка индексации заработной платы или ее пересмотра в связи с изменением стоимости жизни;
 - по обеспечению законных интересов коллектива в процессе приватизации;
 - по распределению дивидендов с участием профсоюза.

4. Рабочее время

- 4.1. Режим работы определяется Правилами трудового распорядка, согласованными с профкомом.
- 4.2. Продолжительность рабочего дня, система графиков для непрерывного производства; дежурство в выходные и праздничные дни: кто привлекается, на каких условиях, необходимость согласования этих вопросов с профкомом.
- 4.3. Возможность применения сокращенного рабочего дня для лиц, утративших трудоспособность на производстве и работающих в неблагоприятных условиях.
- 4.4. Сокращенные рабочие дни.
- 4.5. Перечень работ, на которых допускается разделение рабочего дня на части.
- 4.6. Перечень производств и работ, где работникам предоставляется возможность приема пищи в течение рабочей смены; порядок и место приема пищи — по согласованию с профкомом.
- 4.7. Условия (производственная необходимость) допущения сверхурочных работ, необходимость согласования и разрешения профкома на их проведение.

5. Время отдыха

- 5.1. Установление и оплата за счет средств на оплату труда дополнительных отпусков сверх установленных законодательством:
 - за выполнение особо важных и сложных работ рабочих дней;
 - за работу с ненормированным рабочим днем _____ рабочих дней;
 - за достижение высоких результатов в труде _____ рабочих дней;
 за длительный стаж работы в организации:

более 5 лет _____ дней,

более 10 лет _____ дней,

более 15 лет _____ дней.

- 5.2. Срок утверждения графика отпусков (по согласованию с профкомом).
- 5.3. Возможность перенесения дней отдыха для объединения их с ближайшими праздничными днями в интересах коллектива.
- 5.4. Право работников на получение краткосрочного отпуска без сохранения зарплаты в случаях, предусмотренных законом, а также в связи с:

- собственной свадьбой работника____ дней,
- свадьбой детей____ дней,
- смертью родственников____ дней,
- рождением ребенка____ дней и др.

6. УСЛОВИЯ, охрана труда и экологическая безопасность

6.1. Работодатель:

- обеспечивает выполнение законодательных и иных нормативных актов по охране труда;
- обязуется осуществить комплекс мероприятий по **сертификации** постоянных рабочих мест;
- берет на себя обязательство постоянно информировать каждого работника о состоянии условий и охраны труда на его рабочем месте, режиме труда и отдыха, льготах и **компенсациях**, средствах индивидуальной защиты;
- разрабатывает природоохранные мероприятия по снижению вредных выбросов в окружающую природную среду, по замене вредных технологий, улучшению экологической обстановки в организации и в регионе;
- организует инструктирование работников по охране труда, обучение безопасным приемам и методам выполнения работ, оказание первой помощи пострадавшим;
- обеспечивает работников в полном объеме спецодеждой, спецобувью, другими средствами индивидуальной защиты, моющими и дезинфицирующими средствами по нормам, установленным в соответствии с действующими нормативными и правовыми актами (соответствующее приложение **к договору**);
- организует проведение предварительных и периодических медицинских осмотров работников организации. График проведения осмотров утверждается работодателем по согласованию с профкомом и медучреждением и прилагается к коллективному договору;
- принимает необходимые меры по профилактике производственного травматизма и профзаболеваний;
- ежегодно разрабатывает мероприятия по охране труда, технике безопасности, производственной санитарии с указанием конкретных должностных лиц, отвечающих за их выполнение.

- для проведения мероприятий работодатель обязуется выделять____рублей в год; смета расходов утверждается работодателем и профкомом до____числа____месяца каждого года. Контроль за расходованием сметы возлагается на____от работодателя и____от профкома. План мероприятий по охране труда и смета расходов прилагаются к колдоговору;
- обеспечивает условия для работы уполномоченных лиц по охране труда от профкома, которым предоставляется для этой работы__часов в день (в неделю);
- устанавливает дополнительные социальные гарантии для уполномоченных по охране труда (увольнение — только с согласия профкома, обучение за счет организации и т. п.);
- предоставляет дополнительные льготы работникам, занятым на вредных работах, по перечню, прилагаемому к договору и согласованному с профкомом.

6.2. Стороны согласились утвердить перечень производств, работ и профессий, на которых выдается молоко или другие равноценные продукты по прилагаемому к договору перечню.

6.3. Работодатель обязан обеспечить обязательное страхование работников от временной нетрудоспособности вследствие заболеваний, а также от несчастных случаев на производстве, профзаболеваний и профотравлений, создать свой дополнительный фонд страхования целевого назначения.

6.4. Работодатель и профком создают совместный комитет (комиссию) по охране труда, в который на паритетной основе входят представители обеих сторон.

6.5. Профсоюзный комитет:

- участвует в разработке мероприятий по охране труда;
- осуществляет контроль за состоянием охраны труда и окружающей природной среды. С этой целью в каждой профгруппе избирается уполномоченное (доверенное) лицо по охране труда. Список прилагается к договору.

7. Условия и охрана труда женщин и молодежи

Работодатель берет на себя обязательства строго соблюдать следующие гарантии по организации труда и предоставлению льгот женщинам и молодежи: далее - согласно КЗОТу.

8. Компенсации вреда, причиненного здоровью работника

8.1. Работодатель:

- по каждому несчастному случаю на производстве создает специальную комиссию по рассмотрению причин случившегося и их предотвращения в дальнейшем;
- несет материальную ответственность за вред, причиненный здоровью работников увечьем, профзаболеванием либо иным повреждением здоровья, связанным с исполнением ими трудовых обязанностей;
- выплачивает пострадавшему надбавку сверх положенного по закону пособия в размере ___% среднего месячного заработка;
- гражданам, имеющим право на возмещение вреда в связи со смертью кормильца, выплачивает единовременное пособие в размере ___минимальных зарплат (имеется в виду минимальная зарплата, определенная в организации), а также производит оплату счетов, связанных с погребением;
- с согласия потерпевшего берет на себя обязанность обучить его новой профессии, если он вследствие трудового увечья не может выполнять прежнюю работу, с сохранением среднемесячного заработка на период обучения. Расходы на платное обучение возмещаются работодателем.

9. Социальное и медицинское обслуживание работников

9.1. Работодатель обязуется:

- своевременно перечислять страховые взносы в размере, определенном законодательством, в Фонд социального страхования, Пенсионный фонд, Фонд занятости населения и обеспечивать обязательное медицинское страхование;
- заключить договор со страховой компанией _____ по страхованию жизни, здоровья и от производственного травматизма работников за счет средств организации;
- создать фонд социальной защиты за счет отчислений в размере ___% от (фонда оплаты труда — ФОТ, прибыли и т. п.) и страховых взносов работников в размере _____;
- обеспечить бесплатным или льготным питанием работающих при выполнении следующих работ: _____;
- на работах с вредными условиями труда (Приложение №___) выдавать бесплатно молоко или другие равноценные пищевые продукты;

- выплачивать в связи с длительной болезнью работника или членов его семьи дополнительное пособие в размере минимальной заработной платы;
- работникам, находящимся в отпуске по уходу за ребенком, дополнительно выплачивается пособие _____руб.;
- выплачивать единовременное пособие работникам, уходящим на пенсию, в размере _% минимальной зарплаты, определять постоянное пособие работникам с низкой пенсией (по состоянию здоровья и пр.) с указанием срока и размера по согласованию с профкомом;
- создать систему досрочного пенсионного обеспечения за счет средств организации следующим категориям работников: _____;
- оплачивать расходы на содержание санатория-профилактория (медпункта и т. п.);
- производить за счет организации доплату за санаторные путевки на отдых, проезд к местам оздоровления;
- распределение путевок производить совместно с профкомом и в соответствии с рекомендациями врача.

9.2. Профком обязуется:

- через лечебные учреждения и фонд социального страхования оздоровить _____чел. и _____детей;
- выделять средства в сумме _____руб. на проведение культурно-просветительной, спортивно-оздоровительной работы в трудовом коллективе;
- осуществлять контроль за своевременным и целесообразным использованием средств, направленных на оздоровление детей и взрослых, культурно-просветительную и оздоровительную работу.

10. Жилищно-бытовое обслуживание

10.1. Работодатель обязуется:

- построить в ___ году _____квартир (домов);
- способствовать строительству жилых домов хозяйственным способом с участием работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий. Порядок их участия в строительстве определяется работодателем и профкомом и определяется договором между работодателем и участником строительства;

- выделять беспроцентные ссуды работникам организации размере до ___руб. на строительство и приобретение жилья;
- продавать в установленном порядке стройматериалы работникам организации для строительства, ремонта жилья других надворных построек, дач; первоочередное право предоставлять многодетным семьям, ветеранам труда пенсионерам;
- оформлять документацию по бесплатной приватизации жилых помещений в домах организации, включая выдачу свидетельств о праве собственности граждан на жилье;
- обеспечить местами в детсаде организации нуждающихся детей и снизить оплату за содержание детей на ___% полной стоимости, а с родителей, имеющих трех и более несовершеннолетних детей, и одиноких матерей плату за содержание детей не взимать;
- выплачивать работникам, снимающим жилье на условиях договора найма, компенсацию (субсидию) для оплаты жилья и коммунальных услуг с учетом совокупного дохода семьи и действующих льгот;
- вести учет работников, нуждающихся в улучшении жилищных условий, и делопроизводство по учету и распределению жилья;
- выделять ___% от общего количества вводимой жилой площади в эксплуатацию в качестве служебной;
- выделять транспортные средства работникам организации для их хозяйственно-бытовых нужд по ценам, согласованным с профкомом.

10.2. Работодатель совместно с профкомом:

- устанавливает очередность на получение жилья и распределяет жилые помещения. Дополнительные льготы на первоочередное получение жилья имеют работники, проработавшие в организации более ___лет;
- информирует коллектив о состоянии жилищного фонда и его использовании.

10.3. Профком осуществляет контроль:

- за содержанием ведомственного жилого фонда, выполнением мероприятий по его сохранности и благоустрой-

ству, организует работу по привлечению проживающего в домах организации населения к участию в этих мероприятиях;

- за соблюдением установленного порядка распределения жилья, обеспечивая гласность, следит за состоянием учета нуждающихся в жилье и очередностью его получения.

10.4. Работодатель:

- выплачивает дотации на питание в сумме ___руб. в месяц;
- предоставляет работникам, имеющим детей дошкольного возраста, ___мест в детских садах и ___мест в яслях с ___% скидкой по оплате их содержания.

С родителей, имеющих трех и более несовершеннолетних детей, и одиноких матерей плата за содержание детей в детском саду (яслях) не взимается.

Родителям, чьи дети не посещают детские сады (ясли), предоставляется дотация в размере ___% минимальной оплаты труда.

11. Заключительные положения

11.1. Стороны договорились, что в период действия коллективного договора, при условии выполнения работодателем его положений, работники не выдвигают новых требований по труду и социально-экономическим вопросам и не используют в качестве средства давления на работодателя приостановление работы (забастовку).

Для урегулирования разногласий в ходе коллективных переговоров стороны используют примирительные процедуры.

11.2. Работодатель:

- соблюдает права и гарантии профсоюзной деятельности;
- несет ответственность за неисполнение коллективного договора и нарушение его условий в соответствии с законодательством;
- доводит текст коллективного договора до сведения работников в течение ___дней после его подписания и размножения;
- предоставляет профсоюзному комитету бесплатно необходимые помещения для работы самого профсоюзного органа и для проведения собраний работников, транспортные средства и имеющиеся средства связи и оргтехники;

- обеспечивает включение представителей профкома в состав выборных органов организации и комиссий по реорганизации или ликвидации этих выборных органов;
- обеспечивает по личным письменным заявлениям членов профсоюза проведение безналичной системы удержания профсоюзных взносов из заработной платы, их перечисление на счет профсоюзного органа организации;
- предоставляет членам выборных профсоюзных органов свободное от работы время с сохранением среднего заработка для выполнения общественных обязанностей;
- в случае пересмотра норм законодательства в сторону снижения прав работников на период действия договора соблюдает в организации прежние нормы;
- предоставляет свободное оплачиваемое время _____ ч с сохранением среднего заработка председателю профкома (не освобожденному от основной работы) для исполнения им своих профсоюзных обязанностей;
- предоставляет профкому информацию о деятельности организации;
- гарантирует возможность участия председателя или иного представителя профкома в собраниях акционеров;
- гарантирует возможность участия председателя или иного представителя профкома в оперативных совещаниях на уровне дирекции, профгруппиров — на уровне цехов и подразделений;
- оплату труда, социальные льготы и гарантии, премирование, предусмотренные для работников организации, распространяет на выборных освобожденных профсоюзных работников;
- предоставляет профкому право проведения собраний членов профсоюза в рабочее время, но не ранее чем за час до окончания работы. Выделяет для этой цели помещение в согласованные сроки.

11.3. Профком обязуется:

- разъяснять работникам положения коллективного договора, содействовать реализации их прав;
- представлять интересы членов профсоюза по вопросам труда, социальных прав в комиссии по трудовым спорам, народном суде;

- проводить проверки силами своих комиссий и активистов, запрашивать и получать у работодателя информацию о ходе и итогах выполнения коллективного договора;
- не снимать с профсоюзного учета высвобождаемых работников до их трудоустройства.

11.4. Контроль за исполнением договора осуществляется двухсторонней комиссией, проводившей переговоры по его заключению, и сторонами самостоятельно — в объеме их компетенции.

Стороны ежегодно отчитываются о выполнении коллективного договора на собрании (конференции) трудового коллектива до 1 марта следующего за отчетным года.

Коллективный договор одобрен на собрании (конференции) _____ года, протокол _____.

По поручению собрания (конференции) коллективный договор подписали:

Работодатель: _____ Председатель профсоюзного комитета: _____

подпись _____ подпись _____

печать _____ печать _____

Зарегистрирован в отделе (комитете, бюро) по труду _____ района, города _____

№ _____ « ____ » _____ г.

(подпись лица, производшего уведомительную регистрацию)

11. Несколько экспресс-методик для диагностики элементов духовной культуры корпорации

11.1. Выявление наличия и содержания элементов духовной культуры²¹³

Работникам организации можно предложить заполнить перечень позиций по каждому из пяти разделов прилагаемой формы.

Форма для заполнения

ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА²¹⁴

I. Важные разделяемые верования и предположения

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

II. Разделяемые вещи материального мира

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

III. Разделяемые выражения

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

IV. Разделяемые действия

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

V. Разделяемые мысли и чувства

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.

В качестве примера, но не объекта для подражания, может использоваться прилагаемое описание некоторых элементов культуры учебной группы, реально подготовленное студентами МГУ.

Организационная культура

Группа: магистратура, направление — деловое администрирование

I. Важные разделяемые верования и предположения

1. Университет — часть жизни.
2. Помогать друг другу.
3. Как можно меньше делать для достижения результата.

II. Разделяемые вещи материального мира

1. Бесплатное обучение.
2. Хорошие условия обучения.
3. Четыре Маши.
4. Самый престижный вуз в стране.

III. Разделяемые выражения

1. «Сачок» — вестибюль перед библиотекой МГУ.

2. «Школа» — Университет.
3. «Забить» пару — не пойти на пару.
4. А кому сейчас легко?
5. ГЗ — главное здание МГУ.
6. Как все запущено.
7. «Без мазы» — нет никаких шансов.
8. Первый ГУМ — гуманитарный корпус.

IV. Разделяемые действия

1. Взаимопомощь.
2. Списывание.
3. Покурить на перемене.
4. Опоздания.
5. Сходить в буфет.

V. Разделяемые мысли и чувства

1. Все переживают друг за друга.
2. Нам очень хорошо в Университете.

11.2. Тест на этику корпоративного повеления (внутренняя этика)

Этот тест содержит описания типичных деловых ситуаций, в которых руководитель или сотрудник стоит перед выбором между вариантом, сулящим доход в случае пренебрежения моралью, и вариантом, обеспечивающим соблюдение нравственных норм ведения бизнеса и поведения в корпорации, но чреватым уменьшением или неполучением выгоды²¹⁵. Авторы теста считают, что таким образом можно «прощупать» уровень нравственности в отношении работника к корпорации: воспринимает ли работник корпорацию как нечто свое, считает ли проблемы корпорации своими или относится к корпорации потребительски.

Тест не исследовательский, не претендует на научность: он имеет юмористическую окраску.

Итак, задание теста на этику корпорации: определите свою систему ценностей в нижеследующих ситуациях, используя такие коды:

СС — совершенно согласен;

С — согласен;

НС — не согласен;

СНС — совершенно не согласен.

- 1) Не следует ожидать, что работники будут сообщать о своих ошибках руководству.

- 2) Бывают случаи, когда руководитель должен игнорировать требования контракта и нарушать стандарты безопасности, чтобы справиться с делом.
- 3) Не всегда возможно вести точную регистрацию расходов для отчетности, поэтому иногда необходимо давать примерные цифры.
- 4) Бывают случаи, когда нужно скрыть неблагоприятную информацию от начальства.
- 5) Нам следует делать так, как велят наши руководители, хотя мы можем сомневаться в правильности этих действий.
- 6) Иногда необходимо заняться личными делами в рабочее время.
- 7) Психологически иногда целесообразно задавать цели, немного превышающие норму, если это поможет стимулировать усилия работников.
- 8) Я бы раскрыл «желательную» дату отгрузки заказа, чтобы получить заказ (по-видимому, имеется в виду ситуация раскрытия карт конкурента для перехвата заказа).
- 9) Можно пользоваться служебной линией связи для личных телефонных разговоров, когда ею не пользуется компания.
- 10) Руководство должно быть ориентированным на конечную цель, поэтому цель обычно оправдывает средства.
- 11) Если ради получения крупного контракта требуется устройство банкета или легкая деформация политики компании, я дам на это разрешение.
- 12) Без нарушения политики компании и существующих инструкций жить невозможно.
- 13) Отчеты по контролю товарных запасов нужно составлять так, чтобы по полученным товарам фиксировалась «нехватка», а не «излишки» (этическая проблема здесь та же самая, что у кассира, выдающего сумму сдачи меньше, чем полагается).
- 14) Использование время от времени копировальной машины компании для личных или местных целей — вполне приемлемо.
- 15) Унести домой то, что является собственностью компании (карандаши, бумага, лента для пишущей машины и т. п.), для личных нужд — приемлемая дополнительная льгота.

Оценки ответов в баллах: СНС — 0, НС — 1, С — 2, СС — 3. Замените коды ваших ответов баллами и просуммируйте по всем вопросам.

Если вы набрали в сумме 0 баллов — готовьтесь к церемонии канонизации в качестве святого (идеально высокая нравственность корпорации и ее сотрудника);

- 1-5 баллов — вам можно идти в епископы;
 6-10 баллов — высокий этический уровень;
 11-15 баллов — приемлемый этический уровень;
 16-25 баллов — средний этический уровень;
 26-35 баллов — требуется моральное совершенствование;
 36-44 балла — происходит быстрое соскальзывание в пропасть;
 45 баллов — охраняйте ценные вещи от самого себя.

11.3. Экспресс-анализ социально-психологического климата в коллективе

11.3.1. Исследование социально-психологического климата (экспресс-диагностика)

Поставьте «крестик», «галочку» или любой другой знак в одной из четырех колонок справа от описания ситуации.²¹⁶

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее Да	Нет
1. В случае срывов, неудач, нарушений в моей фирме всегда идет активный поиск виновных				
2. Многие сотрудники стремятся обезопасить себя докладными записками и другими бумагами				
3. Доступ к информации зависит от положения работника (в глазах начальства), а не от его функций				
4. Нет ясности, какие цели ставит перед собой фирма, группа. Цели неизвестны многим				
5. Если допущена ошибка, об этом первым узнает не допустивший ее работник, а его начальник или коллеги				
6. Господствует «эгоизм группы»				

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее да	Нет
7. Сотрудники редко относят к себе принятые решения. Скорее они воспринимают эти решения не как свои, а как «Что, начальники наши не знают, куда это все ведет?»				
8. Спокойно и планомерно заняться собственной работой удается после рабочего дня. До этого всегда есть что-то более важное				
9. Большинство руководителей не строит управление на коллегиальной основе. Прямо или косвенно они дают понять, что предпочитают «ясную» систему: «приказ -подчинение»				
10. Когда речь идет о руководителях, обычно говорят: «Эти там, наверху»				
11. Конфликты возникают чаще всего из-за мелочей				
12. Совещания длятся слишком долго и завершаются часто безрезультатно				
13. Насколько хорошо работник справляется со своими обязанностями, он узнает крайне редко. Он даже не знает, по каким критериям оценивают его труд				
14. Трудно и почти бесперспективно выдвигать и «пробивать» новые идеи и предложения по				

Ситуация	Нет	Скорее нет	Скорее Да	Нет
совершенствованию производственных процессов				
15. Энтузиазм в работе - редкость				
16. В принципе, работники четко делятся на два вида: «старики» (люди первого призыва, «пионеры») и новички				
17. Многие работники «окапываются», заняты подстраховкой «на все случаи жизни», используя для этого свои должности и проявляя бдительность в отношении своих прав				
18. Когда оценивается работа, то чаще всего это происходит на основе эмоций и поверхностных наблюдений				
19. Многих работников мучает мысль, зачем они так долго учились тому, чего не дают применить. Они чувствуют, что не могут показать, на что способны				
20. Не часто работники осознают, что потери времени и недобросовестная работа угрожают интересам фирмы и их собственным				
21. Работники, в общем-то, не хотят коллективного управления. Они не хотят знать, куда идет фирма, хотят делать то, что им укажут, и не переживают, если эти указания оказались неверными				

Результаты теста:

просуммируйте крестики по каждой графе. Чем выше полученная вами цифра в первых столбцах, тем лучше психологический климат, тем выше степень зрелости вашего коллектива. Максимальная сумма в первом столбце - 21. Это суперрезультат. Чем выше показатель, полученный в последних столбцах, тем выше опасность конфликтов и неприятностей для вашей фирмы или группы.

11.3.2. Исследование психологической атмосферы в группе, по Филлеру

Проведите исследование психологической атмосферы в группе по методике А. Ф. Фидлера²¹⁷, приведенной ниже, и проведите дискуссию о путях улучшения атмосферы.

В основе исследования лежит метод семантического дифференциала. При этом методе измеряемые объекты (понятия, персонажи и т. п.) оцениваются с помощью биполярных (двухполюсных) шкал, полюсы которых заданы в форме слов (например, «хороший—плохой»). Шкала проградуирована, разделена на отрезки, которым присвоены баллы. Таких отрезков может быть 3, 5, 7 или более. Субъект отражает свое мнение или полученные научные результаты путем проставления точки на шкале, показывая таким образом, к какому полюсу ближе качество объекта: он скорее хороший, чем плохой, или наоборот.

Ниже представлен бланк, который нужно заполнить. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо в пределах от 1 до 8 баллов. Чем *левее* расположен знак *, тем ниже балл, тем *благоприятнее* атмосфера в коллективе, по мнению отвечающего. Итоговый показатель колеблется от 10 (наиболее положительная оценка) до 80 (наиболее отрицательная).

На основании *индивидуальных профилей, или мнений*, создается *средний профиль*, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе (рассчитывается средняя арифметическая по каждому элементу дифференциала, а затем они складываются. Можно также сложить все полученные оценки по всем элементам и бланкам и разделить на количество опрашиваемых). Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, а это повышает надежность ее результатов. Надежность увеличивается и при сочетании данной методики с *социометрией* и другими методами исследования социально-психологического климата в коллективе.

Пример заполненного бланка методики:

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашем коллективе. Чем

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие		*							Враждебность
2. Согласие			*						Несогласие
3. Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
4. Продуктивность		*							Непродуктивность
5. Теплота			*						Холодность
6. Сотрудничество				*					Несогласованность
7. Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
8. Увлеченность					*				Равнодушие
9. Занимательность				*					Скука
10. Успешность			*						Безуспешность

ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

В данном примере результирующие показатели отражают достаточно благоприятную атмосферу в коллективе, но в коллективе имеются значительные *резервы*, задействование которых связано с повышением уровня сотрудничества, взаимоподдержки, интереса друг к другу.

11.4. Методика определения стиля руководства трудовым коллективом²¹⁸

Инструкция: Опросник содержит 16 групп утверждений, характеризующих деловые качества руководителя. Каждая группа состоит из трех утверждений, обозначенных буквами а, б, в. Вам следует внимательно прочесть все три утверждения в составе каждой группы и выбрать одно, которое в наибольшей степени соответствует вашему мнению о руководителе. Отметьте выбранное утверждение на опросном листе знаком «+» под соответствующей буквой.

а	б	в
1. Центральное руководство требует, чтобы о всех делах докладывали именно ему	Старается решать все вместе с подчиненными, единолично решает только самые срочные и оперативные вопросы	Некоторые важные дела решаются фактически без участия руководителя, его функции выполняют другие

а	б	в
2. Всегда что-нибудь приказывает, распоряжается, настаивает, но никогда не просит	Приказывает так, что хочется выполнить	Приказывать не умеет
3. Старается, чтобы его заместители были квалифицированными специалистами	Руководителю безразлично, кто работает у него заместителем, помощником	Он добивается безотказного исполнения и подчинения заместителей и помощников
4. Его интересует только выполнение плана, а не отношение людей друг к другу	В работе не заинтересован, подходит к делу формально	Решая производственные задачи, старается создать хорошие отношения между людьми в коллективе
5. Наверно, он консервативен, так как боится нового	Инициатива подчиненных руководителем не принимается	Способствует тому, чтобы подчиненные работали самостоятельно
6. На критику руководитель обычно не обижается, прислушивается к ней	Не любит, когда его критикуют, и не старается скрыть это	Критику выслушивает, даже собирается принять меры, но ничего не предпринимает
7. Складывается впечатление, что руководитель боится отвечать за свои действия, желает уменьшить свою ответственность	Ответственность распределяет между собой и подчиненными	Руководитель единолично принимает решения и отменяет их
8. Регулярно советуется с подчиненными, особенно с опытными работниками	Подчиненные не только советуют, но могут давать указания своему руководителю	Не допускает, чтобы подчиненные ему советовали, а тем более возражали
9. Обычно советуется с	Регулярно общается с подчиненными, говорит о	Для выполнения какой-либо работы

а	б	в
заместителями и нижестоящими руководителями, но не с рядовыми подчиненными	положении дел в коллективе, о трудностях, которые предстоит преодолеть	ему нередко приходится уговаривать своих подчиненных
10. Всегда обращается с подчиненными вежливо, доброжелательно	В обращении с подчиненными часто проявляет равнодушие	По отношению к подчиненным бывает нетактичным и даже грубым
11. В критических ситуациях руководитель плохо справляется со своими обязанностями	В критических ситуациях руководитель, как правило, переходит на более жесткие методы руководства	Критические ситуации не изменяют способа его руководства
12. Сам решает даже те вопросы, с которыми не совсем хорошо знаком	Если что-то не знает, то не боится этого показать и обращается за помощью к другим	Он не может действовать сам, а ждет «подталкивания» со стороны
13. Пожалуй, он не очень требовательный человек	Он требователен, но одновременно и справедлив	О нем можно сказать, что он бывает слишком строгим и даже придиричивым
14. Контролируя результаты, всегда замечает положительную сторону, хвалит подчиненных	Всегда очень строго контролирует работу подчиненных и коллектива в целом	Контролирует работу от случая к случаю
15. Руководитель умеет поддерживать дисциплину и порядок	Часто делает подчиненным замечания, выговоры	Не может влиять на дисциплину
16. В присутствии руководителя подчиненным все время приходится работать в напряжении	С руководителем работать интересно	Подчиненные предоставлены самим себе

Ключ	№ а б в	№ а б в
	1. д к п	9. д к п
	2. д к п	10. к п д
	3. к п д	11. п д к
	4. д п к	12. д к п
	5. п д к	13. п к д
	6. к д п	14. к д п
	7. п к д	15. к д п
Опросный лист	8. к п д	16. д к п
	1. а б в	9. а б в
	2. а б в	10. а б в
	3. а б в	11. а б в
	4. а б в	12. а б в
	5. а б в	13. а б в
	6. а б в	14. а б в
	7. а б в	15. а б в
	8. а б в	16. а б в

Директивный компонент — Д. Ориентация на собственное мнение и оценки. Стремление к власти, уверенность в себе, склонность к жесткой формальной дисциплине, большая дистанция с подчиненными, нежелание признавать свои ошибки. Игнорирование инициативы, творческой активности людей. Единоличное принятие решений. Контроль за действиями подчиненных.

Попустительский компонент (пассивное невмешательство) — П. Снисходительность к работникам. Отсутствие требовательности и строгой дисциплины, контроля, либеральность, панибратство с подчиненными. Склонность перекладывать ответственность в принятии решений.

Коллегиальный стиль — К. Требовательность и контроль сочетаются с инициативным и творческим подходом к выполняемой работе и сознательным соблюдением дисциплины. Стремление делегировать полномочия и разделить ответственность. Демократичность в принятии решения.

11.5. Тест на выявление модели поведения руководителей

Как известно, в тесты, направленные на выявление стиля руководства, «заложены» модели поведения руководителей. Например, тест «Про-

изводственные ситуации» ленинградского промышленного психолога А. А. Ершова²¹⁹ предлагает определить 4 типа позиций, склонностей или ориентации руководителя:

- ориентация на интересы дела;
- ориентация на отношения с людьми, психологический климат в коллективе;
- ориентация на официальную субординацию;
- ориентация на себя.

Тест А. В. Жуплева²²⁰, по мнению автора, позволяет оценить стиль управления с точки зрения соотношения в нем демократических и формально-организационных факторов. Типология стилей руководства совпадает с типологией, приводимой в управленческой решетке американских ученых Р. Блейка и Д. Мутон²²¹.

Инструкция

Вам будет предложено 40 утверждений, которые отражают различные факторы стиля управления.

Постарайтесь оценить свое отношение к этим утверждениям в соответствии с вашими привычными мыслями и поведением как руководителя. Порядковый номер каждого утверждения обведен квадратом. Оценив степень соответствия его вам, поставьте внутри квадрата, рядом с порядковым номером, одну из следующих букв:

С — явление наблюдается систематически (в 80-100% случаев от их общего количества);

Ч — явление наблюдается часто (60-80% случаев);

И — явление наблюдается иногда (40-60%);

Р — явление наблюдается редко (20-40%);

Н — явление не наблюдается практически никогда (0-20%).

1. В критических ситуациях я провожу в коллективе обследование социально-психологического климата, мнений, настроений людей, привлекая своих специалистов или внешних консультантов.
2. В работе коллектива используются, где необходимо, стандартные правила, методические указания, инструкции и другие управленческие документы.
3. Я обосновываю и отстаиваю мнение коллектива (если убежден в его справедливости) перед вышестоящим руководством.
4. Тщательно планирую работу аппарата управления.
5. Прикладываю все усилия, чтобы добиться от подчиненных выполнения плана.

6. Мои подчиненные четко знают свои и общие задачи, стоящие перед организацией.
7. Я лично решаю, что и как должно делаться в коллективе для достижения производственных целей, предоставляя подчиненным исполнительские функции.
8. Допускаю в работе подчиненных проявление высокого уровня инициативы и самостоятельности в выборе способов достижения стоящих перед ними целей.
9. Допускаю это не только в выборе способов, но и в самом процессе выработки целей при условии, что подчиненные обосновывают их важность и напряженность.
10. Мне как руководителю приходится в отступление от установленного графика идти на организацию в коллективе работ по выходным дням или сверхурочно.
11. Для обеспечения контроля за выполнением планов и дисциплины их исполнения требую, чтобы подчиненные информировали меня о проделанной ими работе.
12. Допускаю, чтобы подчиненные устанавливали свой собственный темп, режим и порядок выполнения работы, если это не отражается отрицательно на конечных результатах.
13. Осуществляю руководство, консультируюсь и советуясь в разумной мере с подчиненными.
14. Стараюсь поддерживать в коллективе определенный деловой этикет, стиль отношений и поведения. Слежу, чтобы подчиненные придерживались их.
15. Планирую служебный рост подчиненных так, чтобы люди знали перспективы своего продвижения и условия, требуемые для этого.
16. Считаю, что в условиях НТП лучшие результаты в производстве и управлении (качество, надежность, точность и т. д.) достигаются, когда человек или коллектив работает в условиях принудительного режима (по типу конвейерного), задаваемого извне машинами, технологией или общей организацией трудового процесса.
17. В работе коллектива, которым я руковожу, бывают сбои, авралы.
18. Информировую коллектив о событиях, происходящих в нем, и общем положении дел в системе управления.
19. Поддерживаю свой внешний вид, одежду, порядок в кабинете, манеры поведения на должном уровне.
20. Оплата и стимулирование труда в коллективе осуществляются в соответствии с реальным вкладом каждого в общий результат.

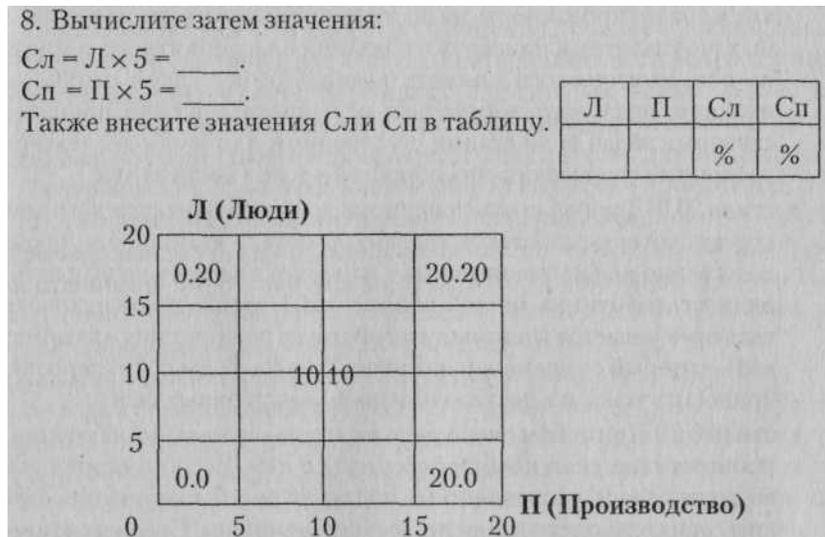
21. Как руководитель я провожу в жизнь долгосрочную кадровую политику (придерживаюсь на практике определенных, известных коллективу принципов найма, продвижения, увольнения работников).
22. Анализируя работу своих подчиненных, прихожу к выводу, что они — недостаточно знающие и умелые работники, у них не хватает инициативы, деловитости, других необходимых качеств.
23. В руководстве использую личный положительный пример как средство повлиять на подчиненных и создать благоприятный социально-психологический климат в коллективе.
24. В коллективе, которым я руковожу, бывают конфликты.
25. Создаю условия, при которых подчиненные имеют благоприятные возможности высказывать мнение и оказывать практическое влияние на производственный процесс.
26. В руководстве использую распределение полномочий (оставляю за собой решение наиболее важных вопросов, а второстепенные делегирую на нижние уровни).
27. Читаю книги и слушаю лекции о том, как работать с людьми в процессе руководства.
28. Как руководитель придерживаюсь на практике известных мне теоретических и прикладных рекомендаций по работе с людьми.
29. Считаю, что для повышения отдачи от людей в сфере управления ведущую роль должны играть организационно-технические факторы (технические средства, приказы, регламенты, инструкции и т. п.), а на втором плане должны находиться социально-психологические факторы (доверие, морально-психологический климат, сознательность и др.).
30. Производственные результаты коллектива, которым я руковожу, бывают высокими.
31. Как руководитель я создаю условия для обеспечения физического здоровья подчиненных на работе и в быту, побуждаю их укреплять свое здоровье.
32. Для обеспечения высоких производственных результатов создаю в коллективе условия для проявления творчества, новаторства, инициативы.
33. Тrequю от подчиненных точных обоснований при формировании производственных планов и мероприятий по совершенствованию производства и управления.

34. Ради производственной необходимости приходится отодвигать на второй план решение таких вопросов развития коллектива, как анализ и улучшение социально-психологического климата, поддержание общего порядка в организации труда и т. п.
35. Прилагаю усилия, чтобы добиваться от подчиненных обеспечения высокой трудовой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня.
36. Работа коллектива осуществляется на основе четкого баланса прав, обязанностей, функций, ответственности и их справедливого разделения между подразделениями и членами коллектива.
37. Для достижения высоких производственных результатов в коллективе осуществляется профессиональная учеба и поощряется самостоятельная работа по повышению квалификации.
38. Большое внимание как руководитель я уделяю контролю действий подчиненных, поддержанию высокого темпа и качества их работы.
39. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на поведение членов коллектива, их отношение к работе и общий социально-психологический климат.
40. Стиль руководства, которого я придерживаюсь, оказывает положительное влияние на производственные результаты коллектива.

Подсчет результатов

1. Обведите кружком порядковые номера следующих позиций вашего опросного листа: 7, 10, 16, 17, 22, 24, 29, 34.
2. Проставьте по единице (1) рядом с теми *обведенными* порядковыми номерами, на которые вы ответили «редко» — Р или «никогда» - Н.
3. Также поставьте по единице рядом с теми *не обведенными* порядковыми номерами, на которые вы ответили «систематически» - С или «часто» - Ч.
4. Теперь обведите кружком уже не порядковые номера, а те единицы, которые вы поставили рядом со следующими порядковыми номерами опросного листа: 1,3,7,8,9,12,13, 14, 15,18, 19,20,21, 23, 24, 25, 26, 27,31, 39. Если рядом с какими-то номерами единицы не окажется, то ничего не обводите.
5. Подсчитайте количество обведенных единиц и запишите в таблицу как Л = ____.

6. Подсчитайте количество необведенных единиц и также запишите в таблицу как П = ____.
7. Нанесите полученные значения Л и П на соответствующие оси графика; проведите из этих точек перпендикуляры к осям и найдите точку пересечения этих перпендикуляров между собой на графике.



Интерпретация результатов

Значение Л отражает количественно вашу ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на «человеческие отношения», на людей.

Значение П отражает количественно вашу ориентированность на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных вами значений Л и П, указывает на конкретное значение количественной оценки стиля вашего руководства. Эта оценка лежит в пределах следующих четырех крайних (экстремальных) стилей ближе к какому-то из них:

- стиль 0.0. При этом типе стиля руководитель проявляет очень мало заботы как о достижении целей собственного производства, так и о

создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель устранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот;

- стиль 20.20. Это идеальный стиль руководства. У руководителя с таким стилем в равной и притом максимальной степени проявляются ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей членов коллектива;
- стиль 20.0. Данный стиль присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в погонялу и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успех и в достижении производственных целей;
- стиль 0.20. При таком стиле руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя здесь направлено на поддержание и сохранение хороших, приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический комфорт обволакивает коллектив, отодвигая на второй план решение производственно-хозяйственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Если Л и П отражают ориентированность вашего стиля по соответствующим составляющим в абсолютных единицах, то относительные значения представлены величинами Сл и Сп. Они показывают, какой процент от идеала в терминах ориентации на людей и производство представляет собой ваш стиль руководства коллективом.

Каковы ваши фактические значения? Соответствуют ли они вашим представлениям о себе, которые вы имели до тестирования? Сколько вам не хватает до идеала? По каким составляющим стиля руководства

вам следует совершенствоваться? Советуем провести тестирование среди подчиненных вам руководителей. Сравните их результаты с вашими. Как вы считаете, влияет ли ваш стиль управления на их стиль?

11.6. Понятие и оценка толерантности

Толерантность определяется как *терпимость* к чужим мнениям, верованиям, поведению. Это **свойство** личности противоположно предубежденности, расовой и религиозной нетерпимости, стереотипам восприятия представителей отдельных социальных групп. Свойство толерантности должно быть присуще работникам, деятельность которых связана с влиянием на поведение, судьбы, жизнь других людей.

Толерантность является залогом объективности в принятии решений, в восприятии людей и ситуаций. Поскольку это свойство многомерно (можно быть терпимым к представителям другой нации, но не **воспринимать** объективно какие-либо социальные группы или религии), определение толерантности должно быть связано с объектом, по отношению к которому она либо проявляется, либо отсутствует.

Для определения толерантности определенной модальности (по отношению: к определенной группе, нации, религии и т. п.) целесообразно разрабатывать опросники и проводить исследования по шкалам Богардуса.²²² Шкала Богардуса предназначена для измерения национальных и расовых установок. «Особенность этой шкалы заключается в том, что каждая щенка (мнение, позиция) автоматически включает в себя все последующие и исключает все предыдущие. Вопрос для нее имеет следующую формулировку: "Какие взаимоотношения с представителями соответствующей национальности для Вас приемлемы?":

- брачные отношения;
- личная дружба;
- быть соседями;
- быть коллегами по работе;
- быть жителями одного города, поселка;
- быть согражданами одной республики;
- быть согражданами страны;
- не юзражаю против их выезда из страны.

Опытсвидетельствует о том, что подобные шкалы могут быть построены и спешно использоваться для измерения установок относительно явлений в сфере политической, экономической жизни и т. п.»²²³

Отвечая положительно на вопрос, например «быть коллегами по работе», выдолжны отдавать себе отчет, что тем самым исключаете для

себя отношения типа «быть соседями, личная дружба, брачные отношения», но однозначно включает как вполне приемлемые «быть жителями одного города» и нижеследующие.

Определите и осмыслите вашу толерантность по отношению к каким-либо национальным или иным группам. Попробуйте проанализировать обоснованность и причины вашего «непозитивного» отношения к отдельным группам людей, к их представителям. Ответьте сами себе на вопросы:

Достаточно ли оснований для вашего суждения?

Не объясняется ли ваше отношение наличием стереотипов, предубеждений? В чем может быть причина стереотипов?

Не поступаете ли вы как полужнайка? Вспомните мораль басни И. А. Крылова «Мартышка и очки».

Не целесообразно ли, прежде чем судить, прежде чем распространять свое отношение на всю группу, общность, сначала лучше узнать представителей группы, понять причины поведения, условия существования, их культурные и субкультурные особенности?

11.7. Ограничения управленческого потенциала.

Опросник²²⁴

(Опросник представляет собой модифицированный «Анализ своих ограничений «Другие», помещенный в работе: Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. - М.: Дело, 1991. С. 294-302, 292-293.)

Вам предлагается перечень суждений, касающихся управленческих способностей руководителя. Прочитайте внимательно каждое из них. Если суждение подходит вам, соответствует вашим убеждениям, то в «Бланке для ответов» под цифрой, соответствующей номеру суждения, поставьте знак «+». Если оно вам не подходит, то поставьте знак «-». Работайте быстро и внимательно. Если какое-либо суждение вызывает у вас сомнение, подумайте над ним и ответьте как можно более правдиво.

Опросник

1. Я хорошо справляюсь с трудностями, свойственными моей работе.
2. Мне ясна моя позиция по принципиально важным вопросам.
3. Когда необходимо принимать важные решения в моей жизни, я действую решительно.
4. Я вкладываю значительные усилия в свое развитие.
5. Я способен эффективно решать проблемы.
6. Я часто экспериментирую с новыми идеями, испытывая их.

Бланк для ответов

I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22
23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33
34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44
45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55
56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66
67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77
78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88
89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99
100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110

7. Мои взгляды обычно принимаются во внимание коллегами, и я часто влияю на то, какие решения они принимают.
8. Я понимаю принципы, которые лежат в основе моего подхода к управлению персоналом.
9. Мне нетрудно добиться эффективной работы моих сотрудников, подчиненных.

10. Я считаю себя хорошим наставником для подчиненных.
11. Я хорошо председательствую на совещаниях, хорошо провожу их.
12. Я забочусь о своем здоровье.
13. Я иногда прошу других высказаться о моих основных взглядах на жизнь вообще и работу в частности.
14. Если бы меня спросили, я, безусловно, смог бы описать, что я хочу сделать в своей жизни.
15. Я обладаю значительным потенциалом для дальнейшего обучения и развития.
16. Я систематично решаю рабочие проблемы.
17. Обо мне можно сказать, что я нахожу удовольствие в переменах.
18. Я обычно успешно воздействую на других людей.
19. Я убежден, что придерживаюсь эффективного стиля управления персоналом.
20. Мои подчиненные полностью меня поддерживают.
21. Я вкладываю много сил в «натаскивание» и развитие моих подчиненных.
22. Я считаю, что методики повышения эффективности рабочих групп важны и для повышения эффективности моей работы.
23. Я готов, если нужно, идти на непопулярные меры.
24. Я редко предпочитаю легкие решения верным.
25. Моя работа и личные цели во многом взаимно дополняют друг друга.
26. Моя профессиональная жизнь часто сопровождается волнениями.
27. Я регулярно пересматриваю цели моей работы.
28. Мне кажется, многие менее изобретательны, чем я.
29. Первое впечатление, которое я произвожу, обычно хорошее.
30. Я сам начинаю обсуждение моих управленческих слабостей и сильных сторон, так как заинтересован в обратной связи в этой сфере.
31. Мне удастся создавать хорошие отношения с подчиненными.
32. Я посвящаю достаточно времени оценке того, что нужно для развития подчиненных.
33. Я понимаю принципы, лежащие в основе развития эффективных рабочих групп.
34. Я эффективно распределяю свое время.
35. Я обычно тверд в принципиальных вопросах.

36. При первой возможности я стараюсь объективно оценить свои достижения.
37. Я постоянно стремлюсь к новому опыту.
38. Я справляюсь со сложной информацией квалифицированно и четко.
39. Я готов пройти период с непредсказуемыми результатами ради испытания новой идеи.
40. Я считаю себя человеком, уверенным в себе.
41. Я верю в возможность изменения отношения людей к работе.
42. Мои подчиненные делают все возможное для фирмы.
43. Я регулярно провожу оценку работы своих подчиненных.
44. Я работаю над созданием атмосферы открытости и доверия в рабочих группах.
45. Работа не оказывает негативного влияния на мою частную жизнь.
46. Я редко поступаю вразрез с моими убеждениями.
47. Моя работа помогает мне получать удовольствие от жизни. Я не забываю о личной жизни и уделяю ей достаточно времени.
48. Я постоянно стремлюсь к установлению обратной связи с окружающими по поводу моей работы и способностей.
49. Я хорошо составляю планы.
50. Я не теряюсь и не сдаюсь, если решение не находится сразу.
51. Мне относительно легко удается устанавливать взаимоотношения с окружающими.
52. Я понимаю, что может заинтересовать людей в хорошей работе.
53. Я успешно справляюсь с передачей своих полномочий.
54. Я способен устанавливать обратные связи с моими коллегами и подчиненными.
55. Между коллективом, который я возглавляю, и другими коллективами в организации существуют отношения здорового сотрудничества.
56. На работе я выгляжу бодрым, не позволяю себе перенапрягаться на работе.
57. Время от времени я тщательно пересматриваю свои личные жизненные цели и ценности.
58. Работа приносит мне чувство удовлетворения.
59. Я принимаю вызов с удовольствием.
60. Я регулярно оцениваю свою работу и успехи.

61. Я уверен в себе, но нельзя сказать, что я слишком самоуверен.
62. Я, в общем, влияю на поведение окружающих.
63. Руководя людьми, я подвергаю сомнению устоявшиеся системы управления.
64. Я поощряю эффективно работающих подчиненных.
65. Я считаю, что важная часть работы руководителя состоит в проведении консультаций для подчиненных.
66. Я считаю, что руководителям не обязательно постоянно быть лидерами подчиненных во всех случаях жизни.
67. В интересах своего здоровья я контролирую то, что пью и ем.
68. Я почти всегда действую в соответствии со своими убеждениями.
69. У меня хорошее взаимопонимание с коллегами по работе.
70. Я часто думаю над тем, что не дает мне быть эффективным в работе, и действую в соответствии со сделанными выводами.
71. Я сознательно прибегаю к помощи других людей, чтобы облегчить решение проблем.
72. Я могу руководить людьми, имеющими высокие творческие способности.
73. Мое участие в собраниях коллектива обычно удачно.
74. Я разнообразно использую способы, чтобы заинтересовывать людей в работе.
75. У меня редко бывают настоящие проблемы в отношениях с сотрудниками, подчиненными.
76. Я не позволяю себе упустить возможности для развития подчиненных.
77. Я добиваюсь того, чтобы те, кем я руковожу, ясно понимали цели работы коллектива.
78. В целом я чувствую себя энергичным и жизнерадостным.
79. Я анализировал влияние собственного личностного роста, воспитания на изменение своих убеждений.
80. У меня имеется четкий план личной карьеры.
81. Я не сдаюсь, когда дела идут плохо.
82. Я уверенно чувствую себя, проводя групповые заседания по решению проблем.
83. Выработка новых идей не составляет для меня труда.
84. Мое слово не расходится с делом.
85. Я считаю, что подчиненные имеют право оспаривать решения руководства.

86. Я прилагаю усилия к определению функций и задач каждому подчиненному.
87. Я способствую профессиональному росту подчиненных, в котором они нуждаются.
88. Я обладаю навыками для создания эффективного трудового коллектива.
89. Мои друзья подтвердят, что я слежу за собой и своим благосостоянием.
90. Я рад обсуждать с другими свои личные взгляды, убеждения.
91. Я обсуждаю с окружающими свои долгосрочные планы.
92. «Открытый и гибкий» - это точное описание моего характера.
93. Я придерживаюсь в целом методического подхода к решению проблем.
94. Я спокойно отношусь к своим ошибкам, не расстраиваюсь и не раздражаюсь из-за них.
95. Я умею слушать других.
96. Я умею эффективно делегировать свои полномочия.
97. Я убежден, что в трудной ситуации мне обеспечена полная поддержка тех, кем я руковожу.
98. Я считаю, что консультирование других приносит пользу.
99. Я стараюсь помочь подчиненным повысить отдачу от их труда сверх того, что они делают в настоящее время.
100. Я обычно справляюсь со своими эмоциональными проблемами.
101. Мои ценности совпадают с ценностями организации в целом.
102. Я обычно достигаю того, к чему стремлюсь.
103. Я работаю «на полную катушку», с полной отдачей и напряжением сил.
104. У меня сейчас не больше проблем и они не более сложны, чем год назад.
105. Я ценю веселое, нестандартное поведение на работе.
106. Люди относятся ко мне и моим взглядам серьезно.
107. Я уверен в эффективности моих методов руководства.
108. Мои подчиненные высокого мнения о моих способностях руководителя.
109. Я готовлю себе преемника.
110. Я умею «играть в команде».

Результат самооценки

	Ваш результат	Сильные стороны	Прямой ранг	Обратный ранг	Ограничения
I		Способность управлять собой			Неумение управлять собой
II		Четкие личные ценности			Размытость личных ценностей
III		Четкие личные цели			Смутные личные цели
IV		Продолжающееся саморазвитие			Остановленное саморазвитие
V		Хорошие навыки решения проблем			Недостаточность навыка решать проблемы
VI		Творческий подход			Недостаток творческого подхода
VII		Умение влиять на окружающих			Неумение влиять на людей
VIII		Понимание особенностей управленческого труда			Недостаточное понимание особенностей управленческого труда
IX		Способность руководить			Недостаток способности руководить
X		Умение обучать			Неумение обучать
XI		Умение наладить групповую работу			Низкая способность формировать коллектив
			Сильные стороны	Ограничения	

Обработка и интерпретация

Проанализировав все 110 суждений, в каждом столбике, обозначенном в бланке для ответов римской цифрой, подсчитайте количество поставленных «+». Полученные суммы запишите под соответствующим столбиком.

Затем в таблице «Результат самооценки» впишите в столбик «Ваш результат» полученные вами суммы соответственно римским цифрам. Полученные результаты проранжируйте. Для этого наибольшему собственному результату припишите ранг 1, следующему - ранг 2 и т. д. Наименьшему собственному результату приписывается ранг 11. Ранги записываются в столбик «Прямой ранг».

Затем переходите к заполнению столбика «Обратный ранг». Для этого наименьшему собственному результату припишите ранг 1, следующему - ранг 2 и т. д. Наибольший собственный результат получит ранг 11.

Столбики «Прямой ранг» и «Обратный ранг» необходимы для выявления вашего мнения относительно ваших собственных сильных и слабых сторон в отношениях с подчиненными. Слабые стороны представляют собой ограничения в реализации ваших управленческих способностей. В таблице «Мои управленческие способности» в столбике «Мои сильные стороны» впишите те ваши управленческие способности, которым соответствуют прямые ранги 1, 2 и 3. В столбик «Мои ограничения» впишите те слабые стороны вашей управленческой деятельности, которым соответствуют обратные ранги 1, 2 и 3.

Мои управленческие способности

	Мои сильные стороны		Мои ограничения
1		1	
2		2	
3		3	

[Для получения объективного представления о своих сильных и слабых сторонах руководителю (или аттестационной комиссии) следует предложить ответить на эти же вопросы подчиненным испытуемого, его руководителям и коллегам, заменив при этом местоимение «Я» на местоимение «Он». Для выявления ограничений можно воспользоваться оригинальным опросником из указанной работы М. Вудкока и Д. Френсиса. Полученные таким экспертным методом (оценка «360°») данные усредняются и сравниваются с результатами

самооценки. Степень расхождения позволяет оценить уровень заблуждений руководителя относительно самого себя, своего имиджа и может помочь ему определить направления самосовершенствования. Не исключена возможность и получения *стресса*, неадекватной и болезненной реакции на неожиданные результаты «сторонней» оценки].

Краткие определения ограничений

1. *Неумение управлять собой*: неспособность максимально продуктивно использовать свое время, энергию и умения; неспособность противостоять стрессам современной жизни руководителя.
2. *Размытые личные ценности*: неясность в отношении собственных ценностей; наличие ценностей, которые не согласуются с современной трудовой и личной жизнью.
3. *Смутные личные цели*: неясность в отношении целей своей личной или трудовой жизни; наличие целей, которые несовместимы с современной работой и жизнью.
4. *Остановленное саморазвитие*: недостаточная целенаправленность, способность и готовность подняться до уровня новых требований и возможностей.
5. *Недостаточность навыка решать проблемы*: недостаточность способностей к принятию решений современных проблем.
6. *Недостаток творчества*: нехватка умения генерировать в достаточном количестве новые идеи; неумение воспользоваться новыми идеями.
7. *Неумение влиять на людей*: влияние на людей недостаточно, чтобы добиться от них выполнения обязательств, получить помощь либо изменить их решения.
8. *Недостаточное понимание особенностей управленческого труда*: недостаточное понимание мотивации людей к работе; представления о лидерстве устарели, негуманны либо неадекватны.
9. *Слабые навыки руководства*: не хватает практических способностей добиваться результатов с помощью других сотрудников.
10. *Неумение обучать*: не хватает способностей или желаний помочь другим в их развитии и расширении потенциала.

Низкая способность формировать коллектив: неспособность помочь группам сотрудников или командам в их развитии или совершенствовании.

12. Представление результатов экспресс-анализа состояния культуры

Такие результаты с точки зрения наглядности их представления и простоты анализа можно сводить, например, в аналитические анкеты, имеющие вид или ранговых, или оценочных, или дифференциальных. Эти формы анкет вам уже встречались.

Ранговые анкеты, где мнения представлены с указанием относительной значимости факторов, по мнению эксперта, - это тип опросного листа, направленного на выявление отношения к различным факторам определяющим удовлетворенность трудом (раздел 2.5.5). Напомним, как выглядит такой опросный лист:

Проранжируйте, пожалуйста, факторы, определяющие отношение к труду, по степени их значимости для вас в настоящее время. Рангом 1 обозначается самый важный для вас фактор в графе «Ранг значимых факторов» и фактор, вызывающий самое большое ваше недовольство, в графе «Ранг факторов недовольности». Один и тот же фактор может рассматриваться и как значимый, привлекающий, и как вызывающий недовольствие, если он задействован недостаточно.

Опросные листы, составленные по методу семантического дифференциала приведены, например, в разделе 3.5.10.2 и в приложении 11.3.2. Напомним, как может выглядеть такой опросный лист (см. табл.).

В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в вашем коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак *, тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие		*							Враждебность
2. Согласие			*						Несогласие
3. Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
4. Продуктивность		*							Непродуктивность
5. Теплота			*						Холодность
6. Сотрудничество				*					Несогласованность
7. Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
8. Увлеченность					*				Равнодушие
9. Занимательность				*					Скука
10. Успешность			*						Безуспешность

	Ранг значимых факторов	Ранг факторов не-удовлетворенности
Факторы отношения к труду Политика администрации в отношении бизнеса Политика администрации в отношении персонала фирмы Условия работы Заработная плата Дополнительные льготы Социальная политика Отношения с начальством, стиль руководства Отношения с сотрудниками Отношения с подчиненными Степень непосредственного контроля за предметами, средствами и условиями труда Возможность достижения успеха на работе Возможность продвижения по службе Возможность быть информированным о делах фирмы, участвовать в принятии решений, представлять от лица фирмы Признание и одобрение результатов работы Высокая степень ответственности Возможность творческого и личного роста Уверенность в будущем, гарантия занятости, стабильность Другие		

Оценочные анкеты позволяют получить оценку представленности того или иного фактора по, например, десятибалльной шкале.

Опросный лист для выявления мнений о корпорации и сравнения качеств корпорации с качествами других организаций (раздел 2.6.1) может выглядеть так:

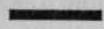
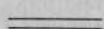
Название качества	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Прогрессивность										
Наличие большого количества ресурсов										
Творческое решение проблем										
Активность маркетинга										
Лидерство в данной области										
Компетентность консультантов										
Способность решать сложные проблемы										
Высокое качество услуг										
Внушает доверие										
Высокие цены										
Узкая специализация										
Широкая компетенция										
Другие										

Вы можете получить семейство ломаных линий, соединив точки, соответствующие оценке по каждому из качеств. Каждая ломаная линия отражает мнение экспертов о той или иной организации. Получив характеристики типа тех, что приведены в данном гипотетическом варианте, вы можете начать целенаправленные исследования причин неудовлетворительного мнения общественности о качествах вашей корпорации в сравнении с конкурентом и изменения этого мнения в лучшую сторону.

Применим этот метод для представления выявленного мнения тех или иных субъектов, групп экспертов, об уровне развитости элементов корпоративной культуры. Рассмотрим некоторые гипотетические варианты, которые могут получиться в результате экспресс-диагностики с применением метода социологических опросов, тестов и других.

Такого рода материалы служат хорошей «информацией к размышлению» и убедительным обоснованием для создания и осуществления целевых программ совершенствования корпоративной культуры.

Название элемента культуры	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Культура средств труда и трудового процесса				—			•			
Культура условий труда и производства				—			•			
Уровень безопасности труда				—	—	—	•			
Культура управления				—	•	—				
Уровень фирменного стиля				—	•	—				
Культура коммуникаций (может быть представлена по видам внешних и внутренних коммуникаций)				—	•	—				
Уровень социальной ответственности				—	•	—				
Качество трудовой жизни (может быть представлено по элементам, факторам)				—	•	—				
Уровень личной культуры сотрудников				—	•	—				
Уровень личной культуры руководителей				—	•	—				
Обобщенная оценка отношения акционеров (уровень имиджа глазами акционеров)				—	•	—				
Обобщенная оценка отношения клиентов (уровень имиджа глазами клиентов)				—	•	—				

-  Культура гармоничная, высокая
 Культура гармоничная, низкая
 } Культуры противоречивые, негармоничные, с прорывами и провалами по отдельным элементам
 }

Итак, получите свое «семейство ломаных линий культуры». Возможно, представления опрашиваемой группы субъектов не совпадут с вашим мнением. Так, кстати, бывает в большинстве случаев — ведь наши оценки субъективны. Но, может быть, вы уверены, что респонденты ошибаются, что они просто не знают, что ваша корпорация получила сертификат качества ISO или вступила в члены ББ. Тогда придется решить проблему, с помощью каких методов убеждения (психологических, социально-психологических, из области технологий рекламы и паблик рилейшнз или из других областей) повлиять на мнение людей в нужном направлении.

А возможно, эти «ломаные линии» раскроют вам правду, помогут увидеть себя со стороны глазами очень важных для выживания вашей корпорации групп людей. Тогда вы должны плотно заняться совершенствованием культуры вашей корпорации и в первую очередь теми ее элементами, которые «в провале». Поскольку все мы — живые и меняющиеся в этом живом и меняющемся мире, такие исследования следует проводить регулярно, в режиме мониторинга. Тогда своевременная диагностика отношения к вашей корпорации ваших сотрудников, клиентов, акционеров, деловых партнеров, общества в целом поможет вам своевременно принимать меры, проводить активную политику, предугадывать кризисы, развиваться и совершенствоваться. Предела же совершенству нет, и пусть на этом пути вас ждет успех.

Литература

- ¹ Управление — это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд. - М.: Республика, 1992. С. 12.
- ² Чехов А. П. Собрание сочинений. — М.: Издательство «Правда», 1985. Т. 10. С. 210.
- ³ Кравченко А. И. Введение в социологию. — М.: Новая школа, 1995. С. 32-34.
- ⁴ Краткий словарь по социологии / Под общ. редакцией Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. - М.: Политиздат, 1989.
- ⁵ Блейхер В. М., Крук И. В. Толковый словарь психиатрических терминов. — Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 1995.
- ⁶ Краткий словарь по социологии. — М.: Политиздат, 1989.
- ⁷ Кравченко А. И. Введение в социологию. — М.: Новая школа, 1995. С. 32-33.
- ⁸ Андерсон Р., Шихирев П. «Акулы и дельфины» (Психология и этика российско-американского делового партнерства). — М.: ЛТД, 1994.
- ⁹ «За рубежом», №4, 2000.
- ¹⁰ Пилипов В. М. Так ли плох был Домострой? — М.: Панорама, 1991. С. 6.
- ¹¹ Там же. С. 18.
- ¹² Резоимство — ростовщичество, изыскание процентов, резов, лихвы.
- ¹³ Домострой. Под ред. В. Сенина. - СПб: Лениздат, 1992. С. 50-51.
- ¹⁴ Уткин Э. А. Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1996. С. 28-29.
- ¹⁵ История Коммунистической партии Советского Союза. — М.: Политиздат, 1978. С. 594.
- ¹⁶ Петровский А. В., Ярошевский М. Г. История психологии. — М.: Российский государственный гуманитарный университет, 1994. С. 416-420.
- ¹⁷ Новый Завет, Матфей, гл. 7, 12.
- ¹⁸ Культурология: Учебное пособие / Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1998. С. 59.
- ¹⁹ См., напр.: Ерасов Б. С. Социальная культурология. — М.: Аспект Пресс, 1998. Глава VI.
- ²⁰ См.: Культурология: Учебное пособие / Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1998. С. 59-60.
- ²¹ Мескон М. Х. и др. - С. 116.
- ²² Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992. С. 106-110.
- ²³ Росс Л., Нисбетт Р. Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 1999.
- ²⁴ См., напр.: Годфруа Ж. Что такое психология: В 2-х т. Т. 1. — М.: Мир, 1992. С. 92-93; Майерс Д. Социальная психология. — СПб: Питер, 1996. С. 278-292.
- ²⁵ Социология / А. А. Радугин, К. А. Радугин. — М.: Владос, 1995. С. 68-74.
- ²⁶ Там же. С. 64-65. Социология / Отв. ред. Э. В. Тадевосян. — М.: Знание, 1995. С. 74-76.
- ²⁷ Социология / А. А. Радугин, К. А. Радугин. — М.: Владос, 1995. С. 64-65. Социология / Отв. ред. Э. В. Тадевосян. — М.: Знание, 1995. С. 162.
- ²⁸ Синк Д. Скотт. Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. — М.: Прогресс, 1989.
- ²⁹ Общая психология / Под ред. В. В. Богословского и др. — М.: Просвещение, 1981. С. 195.
- ³⁰ Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — М.: Педагогика - Пресс, 1996. С. 260.
- ³¹ Андреева Г. М. Социальная психология. — М.: Изд-во МГУ, 1980.
- ³² Крижанская Ю. С., Третьяков В. П. Грамматика общения. — Л.: Изд-во ЛГУ, 1990.
- ³³ Там же.
- ³⁴ Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 179.
- ³⁵ Материал дается, по книгам: Методы практической психологии общения. - Л.: ЛГТУ, 1990; Пиз А. Язык жестов. - Воронеж: Модэк, 1992; другие издания этого же автора, в том числе и под названием «Язык телодвижений».
- ³⁶ Методы практической психологии общения. — Л.: ЛГТУ, 1990.
- ³⁷ Здравомыслов А. Г. Социология конфликта. — М.: Аспект Пресс, 1995. С. 257.
- ³⁸ Рюттингер Р. Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992. С. 11.
- ³⁹ Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 525.
- ⁴⁰ Там же. С. 264.
- ⁴¹ «Имидж американской фирмы: как он формируется?» // «Директор», № 3, 1994.
- ⁴² Миловидов В. Д. Современное банковское дело. Опыт организации и функционирования банков США. — М.: Изд-во МГУ, 1992. С. 145.
- ⁴³ Там же. С. 143.
- ⁴⁴ «Труд», 23.07.1997.
- ⁴⁵ «За электронный базар ответишь!» // «Известия», 1999, 31 августа.
- ⁴⁶ Якокка Ли, Карьера менеджера. — Минск: Парадокс, 1996. С. 208-209.
- ⁴⁷ Мескон М. Х. и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 142.
- ⁴⁸ Там же. С. 147-148.
- ⁴⁹ Там же. С. 143.

- ⁵⁰ БББ: Бюро Безупречного Бизнеса. — «Невское время». 06.05.97.
- ⁵¹ Там же. 27.01.1993.
- ⁵² *Татарников А. А.* Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. - М., 1992. С.127.
- ⁵³ *Радаев В. В.* Экономическая социология. Курс лекций: Учебное пособие. — М: Аспект Пресс, 1997. Лекция 9.
- ⁵⁴ Там же.
- ⁵⁵ *Смелзер Н.* Социология. - М.: Феникс, 1994. С. 168-196.
- ⁵⁶ Новое в законодательстве о коллективных договорах и соглашениях. — М.: Ин-т законодательства при Верховном Совете РФ, 1993. С. 48-49.
- ⁵⁷ Социальное партнерство в трудовых отношениях: Сб. материалов/ Сост. П. М. Кудюкин. - СПб.: СЗКЦ, 1992. С. 3.
- ⁵⁸ См.: *Маккннелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: Принципы, проблемы и политика. В 2-х т. Т. 2. Глава 38.
- ⁵⁹ *Маккннелл К. Р., Брю С. Л.* Экономикс: в 2-х т. Т.2. — М.: Республика, 1992. С. 300-301.
- ⁶⁰ *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — Минск: Парадокс, 1996. С. 297-309.
- ⁶¹ *Роттишер Р.* Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992. С.113-120
- ⁶² *Роттишер Рольф.* Культура предпринимательства. — М.: ЭКОМ, 1992. С. 147-158.
- ⁶³ *Синк Д. С.* Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989. С. 274-275.
- ⁶⁴ *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб.: Изд-во «Питер», 2000. С. 258-267.
- ⁶⁵ См.: *Жданова А. А.* Организация управления капиталистической фирмой. - М.: Изд-во УДН, 1987.
- ⁶⁶ Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. — М.: Политиздат, 1989.
- ⁶⁷ *Карлоф Б.* Деловая стратегия. — М.: Экономика, 1991. С. 214.
- ⁶⁸ «Kfайтway» совершил «качественный» рывок. — Деловой мир, 1996, № 19.
- ⁶⁹ Кивани — член одного из Кивани-клубов, существующих с 1915 г. Основные принципы их деятельности: честность и соблюдение «золотого правила общения» (одна из древнейших нравственных заповедей: «Итак во всем, как хотите, чтобы с вами поступали люди, так поступайте и вы с ними...») См. «Новый Завет», Матфей, 7,12).
- ⁷⁰ Конфликтология / Под ред. А. С. Кармина. — СПб.: Изд-во «Лань», 1999.
- ⁷¹ Там же. С. 69-70.
- ⁷² Там же. С. 75.
- ⁷³ Там же. С. 294-299.

- ⁷⁴ Там же. С. 344-383.
- ⁷⁵ *Фишер Р., Юри У.* Путь к согласию, или Переговоры без поражения. — СПб, 1992.
- ⁷⁶ *Фишер Р., ЭртельД.* Подготовка к переговорам. — М.: Информационно-издательский дом «Филинь», 1996.
- ⁷⁷ *Поюрадзе А. А.* Культура производства: сущность и факторы развития. — Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. С. 47.
- ⁷⁸ *Зазыкин В. Г.* Психология в рекламе. — М.: ДатаСтром, 1992. С. 20.
- ⁷⁹ *Смирницкий Е. К.* Экономические показатели промышленности: Справочник. - М.: Экономика, 1989. С. 123-124.
- ⁸⁰ Там же.
- ⁸¹ Положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении. — М.: Экономика, 1988.
- ⁸² *Синк Д. С.* Управление производительностью. — М.: Прогресс, 1989. С. 375
- ⁸³ Приводится на основании Приложения 8 «Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении» (М.: Экономика, 1988. С. 67-69).
- ⁸⁴ См., например: Гигиенические критерии оценки условий труда по показателям вредности и опасности факторов производственной среды, тяжести и напряженности трудового процесса РД 2.2.013-94 и др.
- ⁸⁵ Приводится на основании Приложения 11 «Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении» (М.: Экономика, 1988. С. 84-85).
- ⁸⁶ *Смирнов Е. Л.* Справочное пособие по НОТ. — М.: Экономика, 1986. С. 49-56.
- ⁸⁷ Там же. С. 352-357.
- ⁸⁸ *Аоки М.* Фирма в японской экономике. — СПб: Лсниздат, 1995.
- ⁸⁹ Гость в своей конторе. // «Привет, Петербург», № 9, 07.03.2000.
- ⁹⁰ *Якокка Ли.* Карьера менеджера. — Минск: «Парадокс», 1996. С. 202.
- ⁹¹ См.: *Цандер Э.* Практика управления. — Обнинск: Титул, 1992. С. 85.
- ⁹² Основы инженерной психологии / Под ред. Б. Ф. Ломова. — М.: «Высшая школа», 1977. С. 5-10.
- ⁹³ Труд и заработная плата в СССР: Словарь-справочник. — М.: Экономика, 1989. С. 433-434.
- ⁹⁴ Социология труда / Под ред. Н. И. Дряхлова и др. — М.: МГУ, 1993. С. 140.
- ⁹⁵ *Фильев В. И.* Регулирование условий труда на предприятиях Российской Федерации (Охрана труда на основе ГОСТов РФ). — М.: 1996. С. 3 и далее.
- ⁹⁶ Научная организация труда в управлении производственным коллективом. Общеотраслевые научно-методические рекомендации. — М.: Экономика, 1991. С. 159-160.

- ⁹⁷ *Смирнов Е. Л.* Справочное пособие по НОТ. — М.: Экономика, 1986. С. 248.
- ⁹⁸ «Ваш домашний консультант», № 6, 2000.
- ⁹⁹ *Годфруа Ж.* С. 58.
- ¹⁰⁰ О надежности и валидности тестов см., например: *Клайн Пол.* Справочное руководство по конструированию тестов. — Киев: ПАН Лтд, 1994.
- ¹⁰¹ *Елисеев О. П.* Конструктивная типология и психодиагностика личности. — Псков: Псковский обл. ин-т усовершенствования учителей, 1994. С. 187-191.
- ¹⁰² Основы управления персоналом / Под ред. Б. М. Генкина. — М.: Высш. шк., 1996. С. 48-59.
- ¹⁰³ Там же. С. 53.
- ¹⁰⁴ *Погоразде А. А.* Культура производства: сущность и факторы развития. — Новосибирск: Наука. Сиб. отделение, 1990. С. 97.
- ¹⁰⁵ Социология труда: Учебник/ Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. - М.: Изд-во МГУ, 1993. С.90.
- ¹⁰⁶ Там же. С. 91.
- ¹⁰⁷ Общая психология/ Под ред. проф. А. В. Петровского. — М.: «Просвещение», 1976. С. 17.
- ¹⁰⁸ Психологический словарь/ Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. — М.: Педагогика -Пресс, 1996.
- ¹⁰⁹ *Майерс С.* 41-43.
- ¹¹⁰ *Майерс Дж.* Социальная психология. — СПб: Изд-во «Питер», 1998. С. 40-41.
- ¹¹¹ *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2-х т. Т. 1. - М.: Мир, 1992. С. 125-127.
- ¹¹² Там же. С. 126.
- ¹¹³ *Майерс Дж.* Социальная психология. — СПб: Изд-во «Питер», 1998. С. 356-360.
- ¹¹⁴ *Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. — М.: Аспект Пресс, 199. С. 123.
- ¹¹⁵ Бихевиоризм — крупное психологическое направление XX в. Бихевиористы считают предметом психологии только поведение индивида, игнорируя его субъективный мир. Единицей анализа поведения считается связь «Стимул—реакция».
- ¹¹⁶ *Майерс С.* 327-328.
- ¹¹⁷ *Андерсен Р., Шихирев П.* Акулы и дельфины. Психология и этика российско-американского делового партнерства. — М.: Дело ЛТД, 1994. С. 91-92.
- ¹¹⁸ Там же. С. 91-92.
- ¹¹⁹ Там же. С. 94-97.

- ¹²⁰ *Гримак Л. П.* С. 182-184.
- ¹²¹ Капиталистическое управление: уроки 80-х /Под ред. А. А. Дынкина. — М.: Экономика, 1991. С. 37.
- ¹²² По книге: *Омаров А. М.* Руководитель: Размышления о стиле управления. — М.: Политиздат, 1984.
- ¹²³ См.: *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998. С. 484.
- ¹²⁴ См.: *Тощенко Ж. Т.* Как же назвать тех, кто правит нами? // «Независимая газета», 1998, 31.12.
- ¹²⁵ *Радаев В. В.* Экономическая социология. — М.: Аспект Пресс, 1997. С. 319.
- ¹²⁶ Психология. Учебник. — М.: «Проспект», 1999. С. 309.
- ¹²⁷ *Лебедев С. Б.* Этические критерии морально-этического поведения бизнесменов и управленческого персонала // Современные проблемы экономической психологии и этики делового общения в трудовой, управленческой и предпринимательской деятельности. Тезисы докладов Всероссийской научно-практической конференции 19-21 октября 1998 г. - СПб: Изд-во СПбГУЭФ, 1998. С. 98-99.
- ¹²⁸ Социология труда: Учебник /Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. - М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 159-167.
- ¹²⁹ *Дорошева М. В.* Подбор руководителя для конкретного коллектива. Подготовка резерва руководителей и выявление сотрудников с лидерским потенциалом // Психология в бизнесе. — М.: Изд-во журнала «Управление персоналом», 1997. С. 68.
- ¹³⁰ Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. - М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 159-167.
- ¹³¹ *Комаров Е. И.* Терминаторный менеджмент как искусство уничтожения компетентных работников // Психология в бизнесе. — М.: Изд-во журнала «Управление персоналом», 1997. С. 22-31.
- ¹³² *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. — Л.: ЛГУ, 1985. С. 13.
- ¹³³ Там же. С. 112.
- ¹³⁴ *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. С. 285-286.
- ¹³⁵ См.: *Мескон М. Х.* и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 490-510.
- ¹³⁶ См.: *Мескон М. Х.* и др. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 508; *Виханский О. С., Наумов А. И.* Менеджмент. — М.: Гардарика, 1998. С. 512—514.
- ¹³⁷ Директор, № 6, 1994. С. 14. (Со ссылкой на журнал «Деловой мир» № 74, 1994.)
- ¹³⁸ *Ожегов С. И.* Словарь русского языка. — М.: Рус. яз., 1984.

- ¹³⁹ Словарь по этике /Под ред. И. С. Кона. — М.: Политиздат, 1981.
- ¹⁴⁰ Там же.
- ¹⁴¹ *Викентьев И. Л.* Приемы рекламы и Public Relations. Часть 1. — СПб: Изд-во ТОО «Триз-Шанс», 1995. С. 95.
- ¹⁴² *Энджел Д. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Минард П. У.* Поведение потребителей. — СПб: Питер Ком, 1999. С. 342.
- ¹⁴³ *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб: Питер, 1996. С. 678.
- ¹⁴⁴ *Энджел Д. Ф., Блэкуэлл Р. Д., Минард П. У.* Поведение потребителей. — СПб: Питер Ком, 1999. С. 486-488.
- ¹⁴⁵ Там же. С. 486-488.
- ¹⁴⁶ Там же. С. 490.
- ¹⁴⁷ Там же. С. 489-492.
- ¹⁴⁸ *Смирнов А.* Если вы хотите выглядеть достойно. // «Ваш домашний консультант», апрель, 2000 (См.: «24 часа», № 32,2000).
- ¹⁴⁹ *Ягер Джен.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: «Джон Уайли энд Санз», 1994. С. 35.
- ¹⁵⁰ Там же. С. 34.
- ¹⁵¹ Там же. С. 35.
- ¹⁵² Там же. С. 36.
- ¹⁵³ Там же. С. 36.
- ¹⁵⁴ Там же. С. 34.
- ¹⁵⁵ Как потом подчеркнул Кроу, у *IBM* никогда не было писаного кодекса, но Том Уотсон-младший неоднократно призывал всех одеваться строго и однажды он сделал это в меморандуме. Он и имеет силу писаного кодекса.
- ¹⁵⁶ *Уотермен Р.* Фактор обновления. — М: Прогресс, 1988. С. 295-296.
- ¹⁵⁷ *Ягер Джен.* Деловой этикет: как выжить и преуспеть в мире бизнеса. — М.: «Джон Уайли энд Санз», 1994. С. 38-39.
- ¹⁵⁸ *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Бизнес-коммуникации. — СПб: Питер, 2001. С. 17.
- ¹⁵⁹ Например: *Мицич П.* Как проводить деловые беседы. — М.: Экономика, 1983.
- ¹⁶⁰ Социология: Практикум / Сост. и отв. ред. А. В. Миронов, Р. И. Руденко. — М: Соц.-полит. журн., 1993. С. 196-200.
- ¹⁶¹ *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2-х т. Т. 2. — М.: Мир, 1992. С. 112-113.
- ¹⁶² *Панасюк А. Ю.* Управленческое общение: практические советы. — М.: Экономика, 1990.
- ¹⁶³ *Власова Н.* И проснешься боссом. — М.: Инфра-М, 1994, т. 1.
- ¹⁶⁴ Роль и действия службы персонала в условиях кризиса. Методическое издание. — СПб: Петербургский профессиональный кадровый клуб, Учебный центр подготовки руководителей СПбГТУ, 1999.

- ¹⁶⁵ *Ксенчук Е. В., Киянова М. К.* Технология успеха. — М.: Дело ЛТД, 1993. С. 164-165.
- ¹⁶⁶ *Андреева Г. М.* Социальная психология. — М.: Аспект-Пресс, 1996. С. 137-138.
- ¹⁶⁷ *Мескон М. Х.* и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 436.
- ¹⁶⁸ *Зайцев Г. Г.* Управление персоналом. — СПб: ИЗД-ВО «Северо-Запад», 1998. С. 72.
- ¹⁶⁹ *Карлоф Б., Седерберг, С.* Вызов лидеров. — М.: Дело, 1996. С. 226.
- ¹⁷⁰ *Максвелл Дж.* Шеф и его команда. — СПб: Питер Ком, 1998. С. 160.
- ¹⁷¹ *Трушин Б. А.* Мнения о мире и мир мнений. Проблемы методологии исследования общественного мнения. — М.: Политиздат, 1967. С. 184-185.
- ¹⁷² *Зигерт В., Лат Л.* Руководить без конфликтов. — М.: Экономика, 1990. С. 171.
- ¹⁷³ *Максвелл Дж.* Шеф и его команда. — СПб: Питер Ком, 1998.
- ¹⁷⁴ Кружки качества на японских предприятиях. — М.: Изд-во стандартов, 1990. С. 8-13.
- ¹⁷⁵ *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. С. 265-267.
- ¹⁷⁶ *Максвелл Дж. С.* Шеф и его команда. — СПб: Питер Ком, 1998.
- ¹⁷⁷ *Маккей Х.* Как уцелеть среди акул. — М.: Экономика, 1992. С. 97.
- ¹⁷⁸ *Максвелл Дж. С.* Шеф и его команда. — СПб: Питер Ком, 1998. С. 105.
- ¹⁷⁹ *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб: Питер, 1996. С. 310-353.
- ¹⁸⁰ Там же. С. 313-315.
- ¹⁸¹ Там же. С. 325.
- ¹⁸² Там же. С. 327-328.
- ¹⁸³ *Росс и Нисбетт.* С. 83.
- ¹⁸⁴ См.: *Майерс Д.* Социальная психология. — СПб: Питер, 1996. С. 336-337.
- ¹⁸⁵ Психология и педагогика /Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. — М.: Центр, 1996. С. 261-279.
- ¹⁸⁶ *Тичи П., Деванна М. А.* Лидеры реорганизации: (Из опыта американских корпораций). — М.: Экономика, 1990. С. 8.
- ¹⁸⁷ *Рюттингер Р.* Культура предпринимательства. — М.: Эком, 1992. С. 106-110.
- ¹⁸⁸ См.: *Ньюстром Дж.В., Дэвис К.* Организационное поведение. — СПб: Изд-во «Питер», 2000. С. 259-267.
- ¹⁸⁹ *Крегер О., Гьюсон Дж. М.* Типы людей и бизнес: Как 16 типов личности определяют ваши успехи на работе. — М.: Персей, Вече, АСТ, 1995. С. 19.
- ¹⁹⁰ Словарь по этике / Под ред. И. С. Кона. — М.: Политиздат, 1981.
- ¹⁹¹ *Десслер Гари.* Управление персоналом. — М.: Изд-во «Бином», 1997.

- ¹⁹² Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. А. Л. Дынкиан. — М.: Экономика, 1991. С. 30-31.
- ¹⁹³ *Котлер Ф.* Маркетинг. Менеджмент: Анализ, планирование, внедрение, контроль. — СПб: Питер, 1998.
- ¹⁹⁴ *Энджел Д.* и др. Поведение потребителей. — СПб: Питер Ком, 1999.
- ¹⁹⁵ *Гермогенова Л. Ю.* Эффективная реклама в России. Практика и рекомендации. — М.: Рус. Партнер ЛТД, 1994. С. 21.
- ¹⁹⁶ Там же. С. 25.
- ¹⁹⁷ *Катков В.* Формирование организационной культуры на промышленном предприятии. — Управление персоналом. 2000. № 2. С. 66-70.
- ¹⁹⁸ Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под научной редакцией проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. — М.: МГУ, 1997. С. 24-30.
- ¹⁹⁹ Там же. С. 25.
- ²⁰⁰ Цит по: *Кричевский Р. Л.* Если Вы — руководитель... — М.: Дело, 1993. С. 149-152.
- ²⁰¹ Там же. С. 151.
- ²⁰² Цит. по: Соединенные штаты Америки / Отв. ред. В. Ф. Железова. — М.: Международные отношения, 1991. С. 132.
- ²⁰³ Цит. по: *Мескон М.* и др. Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 209.
- ²⁰⁴ Там же. С. 208.
- ²⁰⁵ См.: *Уткин Э. А.* Сборник ситуационных задач, деловых и психологических игр, тестов по курсам «Менеджмент», «Маркетинг»: Учебное пособие. — М.: Финансы и статистика, 1996. С. 26-28.
- ²⁰⁶ Цит. по: *Грачев М.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. — М.: Дело ЛТД, 1993. С. 62-64.
- ²⁰⁷ Там же. С. 71.
- ²⁰⁸ *Шкатулла В. И.* Настольная книга менеджера по кадрам. — М.: Издательская группа НОРМА-ИНФРА-М, 1998. С. 154-159.
- ²⁰⁹ См., напр.: Управление трудовыми ресурсами / О. П. Апостолов, Л. С. Бляхман, Г. Х. Гендлер и др. Под общ. ред. Л. А. Костина. — М.: Экономика, 1987.
- ²¹⁰ *Хапабиши С.* Повышение производительности и управление персоналом в японских компаниях: опыт и проблемы электроэнергетики // Повышение производительности и управление персоналом на предприятиях электроэнергетики: Российско-японский семинар (27-28 ноября 1996 г., Санкт-Петербург). Тезисы докладов и сообщений / Под ред. Н. А. Лобанова. — СПб: Изд. Акме-Петербург, 1997. С. 20-43.
- ²¹¹ Там же. С. 24.
- ²¹² *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 365.
- ²¹³ *Виханский О. С., Наумов А. И.* Практикум по курсу «Менеджмент» / Под ред. А. И. Наумова. — М.: Гардарики, 1998. С. 149-151.

- ²¹⁴ Здесь, но сути, имеется в виду культура организации в узком смысле, т. е. только духовная составляющая корпоративной, или организационной культуры.
- ²¹⁵ *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1992. С. 151.
- ²¹⁶ *Власова Н.* ...И проснешься боссом. Т. 2. — М: ИНФРА -М, 1994. С. 90-93.
- ²¹⁷ Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности. — М.: Изд. Дом «Красная площадь», 1996. С. 242-243.
- ²¹⁸ Лучшие психологические тесты для профотбора и профориентации. С. 159-162.
- ²¹⁹ Психологические тесты для деловых людей / Сост. Н. А. Литвинцева. — М.: АО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 1994. С. 34-42.
- ²²⁰ Там же. С. 43-47.
- ²²³ *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. — М.: Дело, 1993. С. 498.
- ²²⁴ См.: Как провести социологическое исследование / Иод ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. — М.: Политиздат, 1990. С. 174-175.
- ²²⁵ Там же. С. 174-175.
- ²²⁶ *Завьялова Е. К., Посохова С. Т.* Психология предпринимательства. — СПб: Изд-во СПбГТУ, 1997. С. 74-81.

Именной указатель

- Адлер 152
 Андреева 51, 231, 337, 343
 Аоки 131, 339
 Аронсон 215
 Барац 164
 Барнум 164, 166
 Бердяев 25
 Бланшар 151, 191
 Блейк 150, 190, 315
 Боуэн 73
 Брунер 250
 Вассерман 47
 Вебер 80, 83
 Веселой 222
 Викентьев 199, 342
 Винер 109
 Волнянский 47
 Де Врие 90
 Вуд 73
 Вудкок 322, 329
 Гегель 159
 Гейтс 71, 72
 Герцберг 149
 Годфруа 155, 337, 340, 343
 Гордон 241
 Горький 7
 Гоффман 83
 Гумилев 180
 Данилевский 43
 Джессеф 218
 Дикарева 237
 Дил 91
 Додж 247
 Дэвис 74, 338, 342, 344
 Елисеев 238, 340
 Ершов 315
 Жуилов 315
 Зайверт 222
 Зигерт 236, 240, 241, 343
 Иванько 157
 Йеттон 150, 190, 191
 Кант 17
 Карлоф 106, 338, 343
 Карнеги 73, 109
 Кеннеди 91, 245
 Кеттелл 152
 Клейтон 71
 Климов 156, 252
 Ключевский 25
 Колет 22
 Колмен 201
 Коно 271
 Котлер 261, 344
 Крижанская 51, 337
 Кули 233
 Лазарсфельд 163, 164
 Лайкерт 190
 Ланг 236, 240, 241, 343
 Лебедев 178, 341
 Левин 40, 150, 189
 Леонгард 238
 Лернер 249
 Линдер 215
 Лоулер 149
 Лэндрам-Гриффин 87
 Майерс 244, 246, 337, 340, 341
 Майерс-Бриггс 152
 Мак-Грегор 135, 150, 161
 Маккей 105, 167, 217, 242, 343
 Маккензи 210
 Максвелл 176, 188, 233, 241, 242
 343
 Маркс 19
 Мендел 165
 Мертон 32, 64
 206
 Мескон 30, 336, 337, 338, 342, 343,
 344, 345
 Мескона 192
 Мехребын 58
 Милгрэм 39
 Миллер 90, 208
 Минцберг 191
 Миробян 58
 Мирская 237
 206, 207, 209, 210, 343
 Моисеев 70
 Моисей 18
 Мутон 150, 190, 315
 Мухаммед 18
 Нестеров 157
 Нисбетт 38, 166, 247, 336, 340, 343
 Ньюкомб 247
 Ортега-и-Гассет 177
 Оруэлч 176
 Парето 177
 Петровский 26, 336, 340
 43
 Пигмалион 39, 148, 165, 166
 59, 60, 62, 337
 Погоралде 114, 157, 339
 Портер 149
 Прозоровская 68
 Прохоров 14
 Рей 109
 Розенталь 166
 Рокфеллер 73
 Росс 38, 166, 247, 336, 340, 343
 Свенцицкий 176
 Селкирк 236
 Синк 93, 337, 338, 339
 Смелзер 83, 338
 Сшнирева 84
 Собел 204

Мерфи

Милгрэм

Мишич

Печчи

Пиз

- Сорокин 43
 Тафт-Хартли 87, 88
 Тойнби 17, 43
 Томас 152
 Тощенко 175, 177, 341
 Третьяков 51, 337
 Уотсон 166
 Файзуллаев 171
 Файоль 12, 30
 Фидлер 310
 Фишер 111, 339
 Форд 198, 336
 Фрейд 151
 Френсис 322, 329
 Фришмен 73
 Хаймен 233
 Хеншпиг 156
 Херси 151, 191
 Хоторн 165
 Чехов 13
 Шерман 71
 Шлезингер-младший 163, 164
 Шолохов 24
 Шостром 109, ПО
 Шпенглер 17, 43
 Шредер 50
 Элдерсвелд 247
 Эрикеон 41
 Этциони 81
 Юнг 152
 Юри 111, 339

Предметный указатель

А

- Абсентеизм 98
 Авторитет 39, 42, 43, 56, 63, 64,
 65, 88, 134, 196, 208, 246, 250,
 252, 287, 320, 337
 недостаток 345
 «Адвокат дьявола» 211
 Аксессуары управленческого решения
 162
 Актуализатор ПО
 Акцентуация характера застревающая
 217
 Акционеры 12, 32, 65, 66, 73, 101,
 180, 197, 254, 267, 272, 302,
 335
 Анализ 10, 11, 28, 30, 35, 36, 42, 47,
 51, 53, 68, 118, 119, 137, 151,
 154, 161, 174, 183, 201, 207, 210,
 231, 234, 235, 244, 247, 249, 250,
 251, 253, 256, 257, 263, 307, 318,
 330, 331, 341
 Анкетирование 155, 258
 Ассоциация 81, 83
 Атрибуция 38, 166, 245, 247
 каузальная 53, 151
 Аудитория 165, 244, 245, 246, 248
 Б предметность
- Барьеры непонимания 54, 56, 57, 94,
 186, 208, 248
 внезапности 56
 внешние 54
 внутренние 54
 избегания 56
 логический 55
 недостаток авторитета 54
 нравственный 54
 семантический 55
- стилистический 55
 фонетический 55
 Бизнес-процесс 107, 120
 Бихевиоризм 340
 Бригада 35, 126, 260
 комплексная 126
 сквозная 126
 сменная 126
 специализированная 126
 уровни автономии 260
 «Бюро безупречного бизнеса» (БББ)
 64, 74, 75, 76
 Бюрократизм 82

В

- Взаимопонимание 84
 Власть 188
 типы и источники 188
 Восприятие 50, 51
 активное 248
 апперцепция 50
 избирательность 50
 обобщенность 51
 осмысленность 51
 перцептивные действия 50
 50
 системность 50

Г

- Гипотеза 251
 выдвигание 256
 Группы
 большие 231
 вторичные 233
 комитеты 232
 контактные 231
 кризисные 67

- малые 231
неформальные 16, 233
номинальные 231
первичные 233
профессионально-квалификационные 30
рабочие 232
реальные 231
референтные 233
социальные 30, 35, 41, 54, 200, 292, 321
условные 231
формальные 16, 232
целевые 232
- Д** лидеров
- Данные эмпирические 251
Дебюрократизация 252
Действие 159
Дисциплина трудовая 286
Доверие 54
Договор коллективный 87, 88, 217, 291
Достоинство 268
Досье фирмы 102, 104
Ж Компромисс разумный
- Жесты 57
З Конфликтология
- Законодательство 139
антимонопольное 71, 72
трудовое 86, 217, 219, 268, 270
федеральное 89
- И** формы
- Иллюзия 179
Имидж 66, 67
истинный 68
Инволюция 17, 41
Институт 16
Инструкция должностная 217
Интервью 155, 258
Интернал 174
Интерпретация 41, 189, 314, 319
Интроверт 174
Интуиция 43, 153, 249
Информация
проблема передачи 54
сенсорная 50
- К**
- Карта фирмы 103
Качество
контроль 130
трудовой жизни (КТЖ) 93
улучшение 130
Клиенты 12, 32, 57, 65, 66
Климат социально-психологический
- (СПК) 100, 115, 183, 257, 317, 318, 320
- Кодекс
безупречного бизнеса 67
Гражданский 8, 144, 219
законов о труде 86
Международный рекламной практики 76
поведения 74, 75, 266
профессиональные 187
строителя коммунизма 18, 24
этичных корпораций 67
- Команда 232
«команда мечты» 232, 233
241
формирование 241
- Коммуникации 186
вертикальные 127
горизонтальные 129, 130, 131
канал 247
неформальные 186
формальные 186
- Компетентность, компетенция 21
коммуникативная 159, 186, 187
уничтожение 184
- Конкурентоспособность 10
282
- Контрсуггестия 54, 56
108
- Корпорация 7, 81
«Кредитность», кредит доверия 245
- Кризис 41
- Критика 211
мотивы 211
212
- Культура 8, 14, 16
беседы по телефону 220
взаимоотношения культур 116
гармония 11
деловой переписки 225
духовная 14, 15, 174
коммуникаций 205
корпоративная 7, 8, 9, 14, 15, 19, 113
личная 19
личности 16, 259
материальная 15, 116
мышления 19
национальные особенности 20
нравственная 259
организации труда 124
предпринимательства 113
приема посетителей 220
производства 113, 124
работника 115
225
совещаний 206
субъективизм восприятия 9
труда 113

- Н**
- увольнения 217
управления 115, 146
функции 28
чувств 19
элементы 44
- Л** полихронные
- Лидер
мнений 247
потенциальный 241, 242
уровни влияния 188
- М** Образ жизни
- Манеры 197
- Манипулятор 110 208общение деловое 21, 222
- Маркетолог 201, 261 «Золотое правило» 26
- Менеджмент 8, 12, 20, 42, 46, 74, коммуникативная сторона 54
94, 109, 129, 146, 153, 192, 193, невербальные средства 58
206, 231, 254, 264, 289 независимая позиция 63
линейные 30 перцептивная сторона 51
«посетительский» 222 позиция полного сотрудничества 63
«терминаторный» 184 соревновательно-оборонительная
функциональный 30 позиция 63
Менталитет 18, 25, 26, 196 угловая позиция 62
- Метод
валидность 155
надежность 155
семантического дифференциала 310
исследовательский 250
объяснительно-иллюстративный 249
проблемного изложения 249
продуктивный 249
репродуктивный 249
репродуктивный 249
частично-поисковый 250
эвристический 250
- Мировоззрение 14, 19, 27, 29, 43, 166, 168, 264
- Миссия 64, 272
- Мнение
общественное 52, 73, 236
степень расхождения 246
- Модели 147, 148
выбора стиля руководства 191
объектов управления 146
отношений между руководителями и подчиненными 82
трудового поведения руководителей 179
- Моделирование 146, 147, 148
- Мониторинг 10, 42, 98, 193
- Монопольное положение 71
- Мораль 15
- Мотивация 95
- Мошенничество 182
- Навыки контекстуальные 133
Наказание 216
Наши
монохронные 22
23
Невербалистика 59
Недостатки
диагностика 256
причины 256
- О**
- Обобщение 52
196
- Обучение 249
- «Золотое правило» 26
коммуникативная сторона 54
невербальные средства 58
независимая позиция 63
перцептивная сторона 51
позиция полного сотрудничества 63
соревновательно-оборонительная позиция 63
угловая позиция 62
- Общество
индустриальное 44
информационное 45
постиндустриальное 44
потребления 46
технотронное 44
тип 43
традиционное 44
- Община 81
Одежда 203
- Онтогенез 19, 34, 41, 237, 240
- Организация
бюрократии 83
демонстративная 90
депрессивная 90
драматическая 90
параноидальная 91
перестройка 252
принудительная 91
символическая 81
типология 80, 82
тоталитарная 83
утилитаристская 81
харизматическая 83
цели 64
шизоидная 90
- Ответственность 248
социальная 71 73
юридическая 71
- П**
- Партнерство 82, 84 ,

- социальное 84
 Партнеры 12, 57, 65
 «Пассионарии» 180
 Патернализм 82, 132, 150
 Переговоры
 принципиальные 111
 этап подготовки 112
 Персонал
 особенности восприятия 273
 Письмо деловое 225
 Поведение 19, 160
 адаптационно-приспособительное 181
 девиантное 182
 делинквентное 182
 деструктивные формы 182
 дисфункциональное 182
 имитационное 182
 индивидуально-целевое 182
 инновационное 180
 консервативное 182
 манипулятивное 42
 общие нормы и правила 187
 организационное 180
 отклоняющееся 182
 потребительское 201
 противоправное 182
 терминаторное 185
 трудовое 97, 128, 180
 характерологическое 181
 целевое стратификационное 180
 целевые формы 180
 эгоистическое 182
 этическое 74
 Подход 33
 антидевиантный 42
 антикризисный 41
 к разрешению конфликта 110
 количественный 146
 культурологический 33, 42, 91
 научный 24, 163
 программно-целевой 35, 262
 психологический 47
 психофизиологический 141
 системный 32, 33, 34, 42
 ситуационный (ситуативный) 33, 38
 социально-психологический 28, 47
 социального эволюционизма 44
 Познание 29
 Покупатели 15, 32, 74, 75, 76, 201, 262
 Политика
 кадровая 79, 80, 84, 273, 317
 общая 271
 социальная 87, 95
 Поступки 160
 Потенциал 156
 группы 234
 к развитию 157, 239
 лидерский 157, 239
 личности 156
 производственный 117
 Потребители 15
 Правила внутреннего распорядка 277
 Предубеждение 52
 Прибыль максимальная 64
 Принцип 27
 напряженности систем 41
 предпринимательства 95
 «равных жертв» 90
 ситуационизма 40
 стимулирования 95
 субъективной интерпретации 41
 Проблема 251
 декомпозиция 257
 операционализация 257
 формулировка 256
 Программа целевая комплексная 36
 Производство
 организация 125
 план 117
 Проксематика, проксемпка 59
 Противоречие
 познавательное 251
 Противостояние обращений 246
 Профиль
 индивидуальный 310
 средний 310
 Психография 200
 Психология
 инженерная 137
 социальная 8, 12, 20, 148
 р
 Работники
 ненормативного типа 183
 субнормативного типа 183
 Реинжиниринг 42
 Реорганизация 252
 Репутация 66, 67, 75, 276
 Реципиент 246
 С
 Санкции 234
 Символы 203
 Система 34
 автономность 34
 адаптивность 34
 взаимозависимость 34
 иерархичность 35
 множественность описаний 35
 напряженная 152
 с вертикальными коммуникациями 127
 с горизонтальными коммуникациями 127
 с уплотненной технологией 94

- структурность 34
 уникальность 35
 целостность 34
 «человек — машина» (СЧМ) 137
 Ситуация 38
 Совместимость
 психофизиологическая 237
 социально-идеологическая 238
 социально-психологическая 238
 физическая 237
 Сотрудники 12, 32
 Сотрудничество 21, 84
 Социология 158
 Социометрия 154
 Статус 200
 индекс Колмена (CSI) 201
 социальный 200
 Стереотипизация 52
 жизни 196
 переговорный 111
 фирменный 197
 Структура организации
 институционализация 83
 кристаллизация 83
 неформальная 234
 признание 83
 функциональная 234
 Субкультура 16, 19, 30
 Суггестия 54
 Суждение 52
 Т 139,
 Теория
 лидерства 150
 обогащения труда 119
 ожиданий 149
 потребностей 20
 ролей 191
 справедливости 149
 Технология
 поточная 129
 тейлористская 129
 уплотненная 129
 Толерантность 248, 321, 322
 Труд
 безопасность 137
 коллективный 238
 кооперация 126
 коэффициент нормирования 127
 коэффициент разделения 126
 коэффициент рациональности приемов 127
 коэффициент условия 127
 научная организация труда (НОТ) 125
 производительность 89, 95
 «Хартия основных социальных прав трудящихся» 268
 разделение 45, 83, 126
 содержание 125
 тяжесть 141
 условия 125, 139, 141
 характер 124
 у
 Убеждение 244, 248
 слагаемые 244
 способы 244
 Управление
 антидевиантное 183
 корпоративной культурой 12
 линейное 140
 персоналом 159
 психологизация 158
 психологическое 161
 техника 252
 функциональное 140
 стратегическое 256
 Упражнение 249
 Ущерб 144
 Ф
 Факторы
 влияния 48
 доверия 66
 каналные 40
 коммуникации 109
 несущественные 148
 организационно-технические 317
 производственные 98, 257
 профессионализма 53
 процветания 66
 психологические 98, 257
 раздражающие 146
 ресурсов 109
 роста 66
 социально-психологические 139
 социальные 257
 стимулирующие 41
 упадка 66
 успешного взаимодействия 109
 цели 109
 Философия 158
 управления 264
 фирмы 264
 Фонды
 основные 36 117
 производственные 116, 118, 125
 сберегательные 281
 трудового коллектива 86
 Фратернализм 82
 Х
 «Хартия основных социальных прав трудящихся» 268
 Христианство 26, 276

Ц

- Ценности общественно-значимые 65
 Цивилизация 14, 17, 43, 80, 164, 238
- Э
- Эволюционизм 44
 Эволюция 17, 41
 Эксперимент 36, 39, 40, 55, 92, 164, 165, 215, 253
 Экстернал 174
 Экстраверт 174
 Эмпатия 53, 109, 274
 Эргономика 137, 138
 Этика 14, 15
 групповая 19
 делового общения (ЭДО) 15, 22
 идеологическая 18
 индивидуальная 19
 корпоративная 19
 национальная 18
 профессиональная 18
 региональная 19
 теономная 18
 трудова 290
 Этикет 14, 15, 17, 22, 58, 62, 115,
- 181 198 199 902 205 207 225
 259, 316
- Эффект
 аудитории 165
 Барнума 166
 Беннигтонскин 248
 вторичности 246
 двухканальной коммуникации 247
 первого впечатления 166
 Пигмалиона 39, 166
 плацебо 165
 Розенталя 166
 социальной фасилитации 165
 страха 246
 хиндсайта 164
 хорошего настроения 245
 Хоторна 165
- Я
- «Японский феномен» 128, 130
 «джидока» 130
 «кайзен» 130
 «каибан» 130
 «тоэтизм» 46

Указатель фирм

- ЗМ 277, 280
 Apple 274, 275
 Chrysler 56, 89
 Eastern Kodak 75
 General Motors 75, 129, 206
 IBM 65, 75, 204, 342
 Matsushita Electric 272
 McKey Envelope 105
 McDonald's 65
 Microsoft 71, 72
 Netscape 71, 72
 Porsche 129
 Procter&Gamble 75, 80
 Toyota 129, 133
 Volvo 260