

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ  
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«ОРЕНБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ АГРАРНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»  
Кафедра «Управление персоналом и психологии»**

**МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ ОБУЧАЮЩИХСЯ  
ПО ОСВОЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ**

**Б1.Б.19 Организационное поведение**

**Направление подготовки:** 38.03.03 Управление персоналом

**Профиль подготовки:** Управление персоналом организации

**Квалификация (степень) выпускника:** бакалавр

**Нормативный срок обучения:** 4 года

**Форма обучения:** очная

Оренбург 2015 г.

## **СОДЕРЖАНИЕ**

### **1. Конспект лекций**

- 1.1 Лекция №1 Тема: «Теории поведения человека в организации»
- 1.2 Лекция №2 Тема: «Личность и организация»
- 1.3 Лекция №3 Тема: «Коммуникативное поведение в организации»
- 1.4 Лекция №4 Тема: «Мотивация и результативность организации»
- 1.5 Лекция №5 Тема: «Формирование группового поведения в организации»
- 1.6 Лекция №6 Тема: «Анализ и конструирование организации»
- 1.7 Лекция №7 Тема: «Управление поведением организации»
- 1.8 Лекция №8 Тема: «Лидерство в организации»
- 1.9 Лекция №9 Тема: «Персональное развитие в организации»
- 1.10 Лекция №10 Тема: «Управление нововведениями в организации»

### **2. Методические указания по выполнению лабораторных работ**

**(РУП не предусмотрено).....**

### **3. Методические указания по проведению практических занятий**

**(РУП не предусмотрено).....**

### **4. Методические указания по проведению семинарских занятий .....**

- 4.1 Семинарское занятие №1 Тема: «Теории поведения человека в организации»
- 4.2 Семинарское занятие №2 Тема: «Личность и организация»
- 4.3 Семинарское занятие № 3 Тема: «Коммуникативное поведение в организации»
- 4.4 Семинарское занятие №4 Тема: «Мотивация и результативность организации»
- 4.5 Семинарское занятие №5 Тема: «Формирование группового поведения в организации»
- 4.6 Семинарское занятие №6 Тема: «Анализ и конструирование организации»
- 4.7 Семинарское занятие №7 Тема: «Управление поведением организации»
- 4.8 Семинарское занятие №8 Тема: «Лидерство в организации»
- 4.9 Семинарское занятие №9 Тема: «Персональное развитие в организации»
- 4.10 Семинарское занятие № 10 Тема: «Управление нововведениями в организации»

# 1. КОНСПЕКТ ЛЕКЦИЙ

## 1.1 Лекция №1 (2 часа)

Тема: «Теории поведения человека в организации»

### 1.1.1 Вопросы лекции:

1. Становление концепции организационного поведения
2. Сфера организационного поведения
3. Модели организационного поведения
4. Современные теории управления

### 1.1.2 Краткое содержание вопросов

#### 1. Становление концепции организационного поведения

В XXI веке происходят значительные изменения во взглядах на оценку важности тех или иных управленческих концепций. Сегодня менеджер работает в условиях, когда на него постоянно воздействует большое число факторов, затрудняющих выработку и принятие эффективных управленческих решений.

Современные проблемы менеджмента, к которым относятся значительные изменения в сфере производства, структуре мирового товарооборота, в структуре трудовых ресурсов, природе труда и технологий, глобализация, возрастание роли общественных организаций и т.д., резко усилили внимание к человеку, его психологии, социальному окружению как движущим силам, которые могут существенно повлиять на эффективность деятельности организации.

Организационное поведение - молодая область, в компетенцию организационного поведения входят понимание и прогнозирование человеческого поведения, а также управление им. Важно отметить и то, как организационное поведение соотносится со смежными дисциплинами, такими, как теория организации, организационное развитие, управление персоналом.

Организационное поведение изучает организации, индивидуумов и группы. Кроме того, в сферу организационного поведения входят управленческие процессы, протекающие в организациях, и области проявления результатов ее деятельности, так как менеджер должен иметь возможность оценить результативность его усилий по работе с людьми.

Организационное поведение, являясь относительно молодой отраслью знаний, интенсивно развивается. Не смотря на «возраст» организационного поведения можно с уверенностью сказать, что оно является одним из важных фактором эффективной работы организации. Постоянно разрабатываются и совершенствуются различные теории и модели управления поведением индивидуумов и групп. Наибольшее распространение на сегодняшний день получили авторитарная, опекунская, поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения, которые не взаимоисключают, а дополняют друг друга.

За последние годы организационное поведение стало ключевым курсом в системе управленческих дисциплин, так как именно от человека и его поведения зависит эффективность деятельности организации. Знание организационного поведения позволяет эффективно управлять людьми и организациями.

#### *Предпосылки развития организационного поведения*

Изучение современных теорий организационного поведения требует рассмотрения истории развития науки в целом, которая вместе с обществом прошла путь эволюции – поступательного развития и последовательного совершенствования. Именно такая естественная форма становления науки подтверждает ее жизнеспособность.

В развитии организационного поведения (ОП) следует выделить два этапа: эмпирический и научный.

Первые попытки осмыслить поведение человека возникли в глубокой древности на эмпирической основе. Фундаментальные проблемы личности были сформулированы в трудах великих древнегреческих мыслителей Сократа, Платона, Аристотеля и других философов в IV - V вв. до н.э. Они впервые в истории европейской общественной мысли поставили проблему взаимоотношений личности и общества, социальной среды, соотношения индивидуализма и коллективизма.

Вопросы поведения личности в окружающей среде рассматривались в различных религиозных учениях. В частности, идея примата коллектива над личностью питала раннее христианство и вместе с православием пришла на Русь. Православию присущи особый духовный настрой, чувство сопричастности и единения, сопереживания, взаимной любви и жертвенности.

Предпосылками становления научной концепции организационного поведения можно считать идеи свободы, равенства и братства французских просветителей (Вольтер, Ж-Ж. Руссо, П.А. Гольбах), социалистов-утопистов (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуэн) в середине XVIII в., классовое учение (К. Маркс), психология народов (В. Вундт) в Германии в середине XIX в.

Многие идеи мыслителей прошлого и современности имеют прямое отношение к проблемам межличностного общения и группового взаимодействия людей.

На научной основе организационное поведение развивалось с середины XIX в. в рамках следующих учений.

**Детерминизм** – учение о причинной обусловленности и закономерности всех явлений. Сформировался в середине XIX в., имеет две формы – механистическую и биологическую.

**Бихевиоризм** – ведущее направление американской психологии начала XX в. (Дж. Уотсон, Э. Торндайк; в России связан с трудами известного физиолога И.П. Павлова).

Согласно этой концепции, анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться внешне наблюдаемыми реакциями. Все, что происходит внутри человека, изучить невозможно, поэтому человек выступает как некий «черный ящик». Личность есть ни что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку та или иная поведенческая реакция возникает в ответ на определенный стимул, ситуацию.

**Гештальтпсихология** – одна из основных школ зарубежной психологии начала XX в. (М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левин). Использует принцип системности и приоритета целого в динамике мотивации человеческого поведения. Основана на достижениях физики в Германии в тот же период. Трактует поведение человека по типу взаимодействия частиц в поле, игнорируя сознание и психологические аспекты поведения.

**Фрейдизм** – психологическая концепция начала XX в. австрийского ученого З. Фрейда и развившееся на ее основе учение о психоанализе, основанное на исследовании глубинных пластов человеческой психики, ставящее в центр внимания бессознательные психические процессы и мотивации. В объяснении человеческого поведения использовалась трехуровневая модель психической структуры личности (Ид-Оно, Эго – Я и Супер-Эго – Сверх-Я), позволившая осветить проблемы психологии делового общения, конфликтов, механизмы снятия стрессового напряжения и способы психологической защиты.

**Гуманистическая психология** – ведущее направление современной психологии. Сформировалось в 1960-е гг. в США (Г. А. Мюррей, Г. Мерфи, Г. Олпорт и др.). Одной из основ концепции стал экзистенциализм – ориентация на проблемы и трудности личностного выбора и ответственности в определении смысла существования. Отстаивает право человека быть самим собой, сохранять свою целостность, уникальность и неповторимость.

**Управленческая психология** - ведущая отрасль современного знания, отражающая междисциплинарное научно-практическое направление, целью которого является психологическое обеспечение решения проблем управленческой деятельности. Управленческая психология изучает личность работника в организации и влияние организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Каждое научное направление имело свои ограничения, но в целом способствовало формированию современной концепции организационного поведения.

## **2. Сфера организационного поведения**

### *Задачи организационного поведения*

Организационное поведение представляет собой отрасль знаний, сущность которой состоит в систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются.

Теоретическая база организационного поведения в части изучения поведения индивидуумов базируется на достижениях психологии, в части изучения групп - на достижениях социологии, а управленческие концепции опираются на целый ряд дисциплин, которые помогают нам понять, как применять эти знания на практике.

Как следует из определения организационного поведения, данная дисциплина ставит четыре задачи; описание, осознание, прогнозирование и управление определенными явлениями и процессами.

Первая задача организационного поведения - это систематическое описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях.

Вторая задача состоит в объяснении поступков индивидуумов в определенных условиях. Плох тот руководитель, который имеет возможность обсуждать с людьми их поведение и влиять на него, но не пользуется ею и не понимает причин, лежащих в основе действий сотрудников.

Предсказание поведения людей - еще одна, третья задача организационного поведения. Умение предвидеть ситуацию и ее развитие основано на профессиональных знаниях и интуиции менеджера. Чего здесь больше, сказать довольно трудно. Однако в идеале любой руководитель не отказался бы от возможности знать, кто сегодня настроен на работу, а кто, в силу различных причин, будет просто «отбывать» положенное время на рабочем месте. Такая информация полезна прежде всего с точки зрения правильного выстраивания рабочего графика и распределения заданий.

Четвертая задача организационного поведения - овладение навыками управления и поведением людей в процессе работы и поиск путей повышения эффективности их деятельности. Менеджер несет ответственность за результаты выполнения рабочих заданий на руководимом им участке, следовательно, иметь возможность корректировать поведение людей имеет для него жизненно важное значение.

Существует опасение, что при таком подходе ущемляются права и свободы работника, так как на него постоянно оказывается психологическое давление. Но данная точка зрения не совсем корректна, так как действия большинства руководителей находятся под постоянным общественным контролем, а сама сущность организационного поведения - это получение взаимной выгоды и сотрудниками, и организацией.

### *Объект изучения организационного поведения*

Организационное поведение как специальная область знаний занимается изучением системы этих отношений и того влияния, которое оказывают человек, группа и структура на поведение в организации и, в конечном счете, на ее эффективность. Объектами изучения являются индивидуумы, группы и структуры. Информация об индивидуумах, группах и структурах и их влиянии на поведение в организации используется для принятия мер по повышению производительности труда, укреплению

дисциплины, сокращению текучести кадров, повышению уровня удовлетворенности работой.

Природа организации формируется в процессе взаимодействия различных сил, многообразие которых может быть представлено на рис.3.

В первую очередь организационное поведение изучают сами организации, которые должны иметь определенную структуру формальных отношений для координации усилий сотрудников. Так как в процессе труда используется производственное оборудование, то рассматривается не только взаимодействие людей и организационных структур, но и технологий. Организационное поведение должно учитывать и ту среду, в которой действует организация. Факторы, характеризующие окружение, могут быть достаточно стабильными или быстро меняющимися, но и в том, и в другом случае внешняя среда оказывает постоянное давление на организацию и ее сотрудников.

Одно из центральных мест после самой организации в организационном поведении занимает человек, который собственно и представляет собой основу организации. Изучение психологии личности, закономерностей формирования отношения человека к чему-либо, особенностей восприятия и т.д. позволяет менеджерам понять природу поведения людей, предотвращать негативные явления в организации.

Человек сам по себе слаб и не в состоянии справится со многими делами в одиночку. И природные, и социальные силы, оказывающие постоянное влияние на индивидуума, заставляют людей объединяться в группы, чтобы противостоять стихии или быстро и эффективно выполнить работу. Правила формирования групп и определения их структуры, закономерности развития, подходы к управлению взаимоотношениями внутри группы, стратегии управления конфликтами и т.д. - все эти вопросы должны быть известны менеджеру, чтобы рационально выстраивать трудовой процесс с целью достижения наивысших результатов.

Организационное поведение - управлеченческая дисциплина, поэтому понимание сущности управлеченческого процесса, правил и процедур разработки стратегий и проведения организационных изменений также является предметом данной дисциплины.

Наконец, менеджер должен понимать, как можно оценить результативность его усилий по работе с людьми. За счет чего повышена производительность труда, ощущает ли работник свою сопричастность делам организации или ведет себя как временщик, получает ли человек моральное удовлетворение от труда и достаточное материальное поощрение - на все эти вопросы надо иметь ответы.

### **3. Модели организационного поведения**

#### *Система организационного поведения*

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения. Наиболее эффективными зарекомендовали себя сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы.

Основная задача систем организационного поведения состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими.

Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показателями деятельности организации, степенью удовлетворенности работников и индивидуального роста и развития.

Фундамент системы организационного поведения составляет ее философия, включающая в себя основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания, а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов - видения, миссии и целей. Видение представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди.

Организация также должна сформулировать миссию, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации.

Цели представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени. Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного стиля руководства, используют свои коммуникативные навыки и знания межличностной и групповой динамики для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом мотивировать работников к достижению целей организации.

Эффективная система организационного поведения позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизится к поставленным перед организацией целям.

### *Особенности моделей организационного поведения*

Различие результатов деятельности организаций в значительной мере вызвано используемыми моделями организационного поведения, т.е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджеров каждой компании. Понимание менеджерами организации сути, значения и эффективности моделей поведения, на которые они ориентируются, и превалирующих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно важное значение.

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит Дугласу Мак Грегору, который в опубликованной в 1957 г. Работе представил убедительные доводы, подтверждающие тезис о том, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией человеческого поведения, т.е. в основе практики управления лежит философия менеджмента. Политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят, скорее, неявный характер. Идентифицировать основные допущения менеджмента позволяют наблюдения за действиями руководителей организации. Предложенные МакГрегором теории X и Y представляют собой традиционный набор предположений о человеческой природе.

Оценивая вклад Мак Грегора в теорию менеджмента, следует отметить, что ученому удалось побудить менеджеров к анализу ценностных систем и моделей управления. Он одним из первых привлек внимание менеджмента к практической ценности изучении и применения модели иерархии потребностей А. Маслоу, отстаивал тезис о необходимости достижения соответствия систем организационных ценностей и индивидуальных приоритетов сотрудников компании.

Такие модели, как теория X и теория Y, также называются парадигмами, или исходными концептуальными схемами. Любая управленческая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации.

Примеров парадигм и их смены можно привести достаточно много. Так, в условиях высокого спроса на товары или услуги многие компании руководствуются принципом «бери и уходи»; в условиях жесткой конкурентной борьбы они стремятся удовлетворить малейшие желания своих покупателей. В начале XX в. универсальным средством мотивации считались деньги; в настоящее время общепризнано, что работники имеют и другие, весьма разнообразные потребности.

Авторитарная модель основана на власти. Менеджеры в этом случае ориентированы на формальные, официальные полномочия, обеспечивающие им право отдавать приказы подчиненным. Данный подход обуславливает жесткий контроль руководителя над трудовым процессом. В условиях автократии работники ориентированы на подчинение, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого почти абсолютна. Уровень зарплаты находится на низком уровне в силу того, что и результаты труда минимальны. Принципиально слабой стороной авторитарной модели являются высокие человеческие издержки. Тем не менее, она до сих пор адекватна определенным условиям и приемлема, например, для организаций, находящихся в условиях кризиса.

Модель опеки, опираясь на патерналистическую политику, направлена на повышение степени защищенности работников. Она предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушается мысль об экономических поощрениях и льготах, в результате чего они чувствуют себя удовлетворенными сложившейся ситуацией. Однако данное чувство не является достаточно сильным стимулом к резкому увеличению производительности труда и к развитию способностей, оно обеспечивает лишь пассивное сотрудничество. Модель опеки хороша тем, что создает у работников чувство безопасности, но ее эффективность лишь немногим превосходит показатели, достигаемые при авторитарном подходе.

Поддерживающая модель базируется на принципе «поддерживающих взаимоотношений» Ренисса Лайкерта. Настоящий лидер убежден, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие - продукт неадекватной рабочей атмосферы. Лидер поддерживает усилия работников, и у них появляется ощущение сопричастности к решению задач организации, они получают основания говорить о компании «мы», а не «они». Возрастает мотивация работников к труду, поскольку их удовлетворение потребностей в статусе и признании пробуждают у них внутреннее стимулы к работе. Поддерживающая модель получила широкое практическое применение и особенно эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку она отвечает стремлениям работников к удовлетворению широкого спектра потребностей.

Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели. Она относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей и включает в себя понятие команды. Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования у работников организации чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они как бы «принимают» руководителя в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям. При ориентации управления на командную работу повышается чувство ответственности сотрудников: они выполняют рабочее задание на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, не под угрозой наказания, а потому что считают необходимым добиться высочайшего качества. Наиболее широкое распространение коллегиальная модель получила в организациях, связанных с интеллектуальным трудом и предполагающих значительную свободу действий сотрудников.

Представленные модели образуют эволюционный ряд практических подходов к управлению за прошедшие 100 лет. Хотя в конкретный период времени доминирующей

являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых моделей.

Поскольку каждая организация уникальна, модель организационного поведения в ее отделах и филиалах могут различаться. Идентификация доминирующей модели позволяет понять, чем жизнь одной компании отличается от жизни другой.

Выбор модели организационного поведения определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее сотрудников влияют на данные модели и, в свою очередь, подвергаются воздействию с их стороны. Кроме того, на модели организационного поведения оказывает влияние окружающая среда. К примеру, изменчивость рынков принуждает организации к переходу на коллегиальные модели. Следовательно, модель не может быть статичной, а должна изменяться в соответствии с потребностями времени.

Развитие и смена моделей носят эволюционный характер, они во многом определяются превалирующими потребностями работников. В настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей, эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Кроме того, модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях.

#### *Концептуальная модель организационного поведения*

Организационное поведение обладает преимуществами молодой и растущей области науки. Оно на законных основаниях и в эклектичной форме может заимствовать лучшее из прежних подходов к человеческому поведению.

Многие учёные придерживались когнитивного подхода к проблеме, последнее время в теоретических и практических исследованиях посвящённых организационное поведение стали использоваться **бихевиористские модели**.

Причина, по которым были представлены эти теоретические подходы, состоит в необходимости лучшего понимания, но не оценки сложных явлений называемых человеческим поведением. Понимание человеческого поведения в организации - это важнейшая цель, стоящая перед концептуальной моделью организационное поведение. Кроме того желательно иметь ещё две цели - прогнозирование и контроль. Прогнозирование и контроль в управлении человеческими ресурсами имеют критически важное значение для достижения целей при новом подходе к менеджменту. Таким образом целью концептуальной модели организационное поведение является понимание и предсказание поведения человеческих ресурсов и управление ими.

**Когнитивный подход** наиболее существенен для понимания организационное поведение. Бихевиористский подход даёт некоторое понимание предмета, однако более важен тот вклад который он может внести в контроль и предсказание. Таким образом, организационное поведение можно предсказывать и контролировать на основе управления ситуационными факторами среды.

Если с помощью модели организационное поведение требуется достичь всех трёх целей - понимания, предсказания и контроля, то оба подхода, когнитивный и бихевиористский, становятся жизненно важными. Ставятся важными внутренние факторы, когнитивно ориентированные, и внешние факторы, ориентированные бихевиористски. Т.е. подход СН включает как когнитивные, так и бихевиористские концепции, оказывается подходящей концептуальной моделью организационное поведение, которая поможет пониманию и контролю.

В компетенцию организационное поведение входят понимание и прогнозирование человеческого поведения, а также управление им. Важно отметить и то, как организационное поведение соотносится со смежными дисциплинами, такими, как теория организации, организационное развитие, управление персоналом. Наконец, необходимо обеспечить теоретическое обоснование для построения концептуальной модели. В качестве такого обоснования использованы когнитивный и бихевиористский подходы, а также интегративная, формирующаяся теория социального научения. Когнитивная теория

с большим уважением относится к человеку, предполагая направленность его поведения. Когнитивные процессы (ожидание, восприятие) помогают объяснить поведение. Бихевиористский подход имеет дело с наблюдаемыми формами поведения и его ситуационными факторами, определяемыми средой. Подход социального научения подчёркивает, что личность, среда и само поведение, находятся в постоянном взаимодействии и определяют друг друга.

Этот подход включает как когнитивные, так и бихевиористские элементы, и используется для теоретического обоснования модели организационное поведение.

#### **4. Современные теории управления.**

##### **Школа научного управления.(Ф. Тейлор, Г.Форд. Г. Ганнт. и др. )**

Фредерик Уинслоу Тейлор (1856—1915 гг.) считается основателем современного менеджмента. В отличии от многих специалистов, создающих управленческие теории, Тейлор был не ученым - исследователем или профессором школы бизнеса , а практиком. Широкая известность пришла к Тейлору в 1912г. после его выступления на слушаниях специального комитета палаты представителей американского конгресса по изучению систем цехового менеджмента. Более четкие очертания системы Тейлора приобрела в его работе « Управление циклом.» и получила дальнейшее развитие в книге « Принципы научного менеджмента.» Впоследствии и сам Тейлор широко пользовался этим, понятием, что «управление это подлинная наука, опирающаяся на точно определенные законы, правила и принципы».

До Тейлора двигателем повышения производительности труда был принцип «прянника». Итак Тейлор пришел к мысли организовать труд, который предполагает выработку многочисленных правил, законов и формул, которые заменяют собой личные суждения индивидуального работника и которые могут быть с пользой применяемы только после того как будет произведен статистический учет измерение и так далее, их действия. Таким образом, в начале века роль управленца в решение того, что делать исполнителю, как делать, в каком объеме, вырастала неизмеримо и регламентация работы исполнителя принимала крайние меры.

Ф. Тейлор расчленил всю работу исполнителя на составные части. В своем классическом труде, впервые опубликованном в 1911г., он систематизировал все имеющие в то время достижения в области организации производственного процесса. Отдельные достижения были прохронометрированы, а рабочий день расписан по секундам. Таким образом, Ф. У. Тейлор на практике в ряде случаев отыскал тот объем работы, соответствующим образом выполняя который рабочий наиболее рационально может отдавать свою рабочую силу в течении длительного времени. Он предложил научную систему знаний о законах рациональной организации труда, составными элементами которой является математический способ исчисления себестоимости , дифференциальная система оплаты труда , метод изучения времени и движений, способ рационализации трудовых приемов, инструкционные карточки др., что позднее вошло в так называемый механизм научного менеджмента.

*В основе тейлоризма лежит 4 научных принципа*

1. Создание научного фундамента заменяющего старые, сугубо практические методы работы, научное исследование каждого отдельного вида трудовой деятельности .
2. Отбор рабочих и менеджеров на основе научных критериев, их подбор и проф обучение.
3. Сотрудничество администрации с рабочими в деле практического внедрения НОТ.
- 4.Равномерное и справедливое распределение обязанностей (ответственности) между рабочими и менеджерами.

Тейлор пришел к важному выводу,что главная причина низко производительности кроется в несовершенной системе стимулирования рабочих. Он разработал систему

материальных стимулов. Награду он представлял не только как денежное вознаграждение, но и советовал предпринимателям идти на уступки.

Один из важнейших учеников Тейлора американский инженер Генри Лоуренс Ганнт (1861—1919гг.) интересовался уже не отдельными операциями, а производственными процессами в целом. Согласно Ганнту «основные различия между наилучшей сегодняшней и прежними системами состоят в способах планирования распределения задач, а также способах распределения поощрений за их «выполнение». Ганнт является первооткрывателем в области оперативного управления и календарного планирования деятельности предприятий. Он разработал целую систему плановых графиков (графики Ганнта), позволяющих благодаря его высокой информированности осуществлять контроль за запланированным и составлять календарные планы на будущее. К числу организационных изображений Ганнта следует отнести его систему заработной платы с элементами повременной и сдельной форм оплаты. Такая система оплаты работников резко повысила их заинтересованность в выполнении и перевыполнении высокой нормы (при невыполнении запланированной нормы работники оплачивались по часовой ставке). Супруги Френк и Лилия Гилбертанализировали в основном физическую работу в производственных процессах, т.е. «изучение движений» с использованием измерительных методов и приборов.

Л. Гилберт положила начало области управления, которая теперь называется «управление кадрами». Она исследовала такие вопросы, как подбор, расстановка и подготовка. Научное управление не пренебрегало человеческим фактором.

Важным вкладом этой школы было систематическое использование стимулирования с целью заинтересовать работников в увеличении производительности и объема производства. Тейлор и его современники фактически признавали, что работа по управлению — это определенная специальность, и что организация в целом выигрывает, если каждая группа работников сосредоточится на том, что она делает успешней всего.

Эта школа занималась повышением эффективности на уровне ниже управленческого, так называемом внеменеджерском уровне. Идеи, заложенные школой научного управления, были развиты и применены к управлению организаций в целом прежде всего представителями административной школы управления.

### **Административная или классическая школа. (1920—1950)**

Развитие этой школы происходило по двум направлениям - рационализация производства и исследование проблем управления. Главной заботой представителей этой школы была эффективность применительно к работе всей организации в целом. Целью этой школы было создание универсальных принципов управления. Можно выделить работы Г. Эмерсона. (1853- 1931), А. Файоля (1841—1925).

Развитие идей Ф. Тейлора было продолжено выдающимся французским инженером Анри Файолем.

Тейлор был «технарь» и знал проблемы изнутри Файоль был руководителем и стоял в отличии от Тейлора, на более высоком уровне управления. В работе «Общее и промышленное управление» Файоль очертил сферу деятельности администрации, которую можно представить в виде шести направлений:

- 1 техническая (технологическая) деятельность;
- 2 коммерческая деятельность (закупка, продажа и обмен);
- 3 финансовая деятельность (поиски капитала и эффективное его использование);
- 4 защитная деятельность (защита собственности личности);
- 5 бухгалтерская деятельность (инвентаризация, балансовые ведомости, издержки, статистика);
- 6 администрирование (воздействует только на личный состав, не оказывая непосредственного влияния ни на материалы, ни на механизмы).

Основной функцией управления, его наиболее важной частью Файоль полагал администрирование. Исследованию этой функции он уделял, в отличии от других,

непропорционально много внимания. Им была создана «административная наука», которая основывалась на 14 принципах.

### **Принципы управления Анри Файоля.**

**1. Разделение труда.** Специализация является естественным порядком вещей. Цель разделение труда – выполнение работы, большей по объему и лучшей по качеству, при тех же усилиях. Это достигается за счет сокращения числа целей, на которые должны быть направлены внимание и усилия.

**2. Полномочия и ответственность.** Полномочия есть право отдавать приказ, а ответственность есть ее составляющая противоположность. Где даются полномочия, там возникает ответственность.

**3. Дисциплина.** Предполагает послушание и уважение к достигнутым соглашениям между фирмой и ее работниками. Установление этих соглашений, связывающих фирму и работников, из которых возникают дисциплинарные формальности, должно оставаться одной из главных задач руководителей индустрии. Дисциплина также предполагает справедливо применяемые санкции.

**4. Единоначалие.** Работник должен получать приказ только от одного непосредственного начальника. Оно обеспечивает единство точки зрения, единство действия и единство распорядительства.

**5. Единство направлений.** Каждая группа, действующая в рамках одной цели, должна быть объединена единым планом и иметь одного руководителя. Двойное руководство может возникнуть лишь вследствие не оправданного смешения функций и несовершенного разграничения их между подразделениями.

**6. Подчиненность личных интересов общим.** Интересы одного работника или группы работников не должны превалировать над интересами компании или организации большего масштаба.

**7. Вознаграждение персонала.** Для того чтобы обеспечить верность и поддержку работников, они должны получать справедливую зарплату за свою службу.

**8. Централизация.** Как и разделение труда, она является естественным порядком вещей. Однако соответствующая степень централизации будет зависеть от конкретных условий. Поэтому возникает вопрос о правильной пропорции между централизацией и децентрализацией. Это проблема определения меры, которая обеспечит лучшие возможные результаты.

**9. Скалярная цепь** – это ряд лиц, стоящих на руководящих должностях, начиная от лица, занимающего самое высокое положение до руководителя низшего звена. Было бы ошибкой отказаться от иерархической системы без определенной необходимости в этом, но было бы еще большей ошибкой поддерживать эту иерархию, когда она наносит ущерб интересам бизнеса.

**10. Порядок.** Место для всего и все на своем месте.

**11. Справедливость.** Это сочетание доброты и правосудия. Лояльность и преданность персонала должны обеспечиваться уважительным и справедливым отношением администрации к подчиненным.

**12. Стабильность рабочего места для персонала.** Высокая текучесть кадров снижает эффективность организации. Посредственный руководитель, который держится за место, безусловно предпочтительнее, чем выдающийся, талантливый менеджер, который быстро меняет место.

**13. Инициатива.** Означает добровольную разработку работником или группой работников плана какого – либо мероприятия и обеспечения его успешной реализации. Это придает организации силу и энергию.

**14. Корпоративный дух.** Союз – это сила, которая является результатом гармонии персонала и руководства фирмы.

Систему из 14 положений А. Файоль считал не просто гибкой но и открытой т.е. допускающей возможность введения новых положений с учетом более поздней практики.

В ряде случаев положения – принципы А. Файоля не только продолжали и развивали тейлоровские постулаты, но и с ними в противоречии.

Тейлор расчленял работу исполнителя на восемь составных частей и рабочий получал указания от восьми функциональных специалистов, каждый из которых в полной мере нес ответственность за курируемое им направление.

В отличии от Тейлора Файоль отрицал необходимость наделения функциональных работников административными правами и впервые указал на необходимость создания штабов, которые не должны обладать правом руководства, а осуществлять подготовку к будущему и выявляют возможны способы совершенствования организации. Особое внимание Файоль уделял составлению плана и прогноза. Заслугой Файоля является также вывод о том, что не только инженерно – технические работники, но и каждый член общества нуждается в той или иной степени в знании принципов административной деятельности.

Важное место во взглядах Файоля занимает его отношение к концепции организационного планирования. Рассматривая планирование как обязательное условие успешной организации управления, он указывал на трудности планирования в постоянно меняющихся условиях рынка. План должен исходить из представления не о повторении событий, уже имевших место, а из представления о возможных изменениях как закономерных, так и случайных. Этот принцип в настоящее времяложен в основу планирования деловой и производственной деятельности не только на уровне отдельных корпораций, но и государств в целом.

Следует отметить, что Файоль значительно опередил свое время, поняв, управление промышленным производством должно строиться с учетом постоянных изменений, присущих рыночным отношениям.

В результате исследования Файоля привели непросто к совершенствованию системы Тейлора, а к разделению теории управления на два направления:

организация и управление непосредственно производственным процессом, трудовыми процессами и так далее, т.е. то, что можно назвать техническим направлением; изучение общих проблем организации управления.

Г. Эмерсон в своем труде «Двенадцать принципов производительности» (1911г) рассматривает и формулирует принципы управления предприятиями, причем обосновывает их примерами не только промышленных организаций. Он впервые поставил вопрос об эффективности производства в широком смысле. Эффективность – это понятие, введенное им впервые, означает максимально выгодное соотношение между совокупными затратами и экономическими результатами. Г. Эмерсон поставил и обосновал вопрос об необходимости и целесообразности применения комплексного, системного подхода к решению сложных многогранных практических задач организации управления производством и всякой деятельности вообще.

#### **Принципы управления Г. Эмерсона:**

1. Точно поставленные идеалы или цели, к достижению которых стремятся каждый руководитель и его подчиненные на всех уровнях управления.
2. Здравый смысл, т.е. подход с позиций здравого смысла к анализу каждого нового процесса с учетом перспективных целей;
3. Компетентная консультация, т. е. необходимость специальных знаний и компетентных советов по всем вопросам, связанных с производством и управлением. Подлинно компетентный совет может быть только коллегиальным;
4. Дисциплина – подчинение всех членов коллектива установленным правилам и распорядку;
5. Справедливое отношение к персоналу.
6. Быстрый, надежный, полный, точный и постоянный учет, обеспечивающий руководителя необходимыми сведениями;

7. Диспетчирование, обеспечивающее четкое оперативное управление деятельностью коллектива;
8. Нормы и расписания, позволяющие точно измерять все недостатки в организации и уменьшать вызванные ими потери;
9. Нормализация условий, обеспечивающая такое сочетание времени, условий и себестоимости, при котором достигаются наилучшие результаты;
10. Нормирование операций, предлагающее установление времени и последовательности выполнения каждой операции;
11. Письменные стандартные инструкции, обеспечивающие четкое закрепление всех правил выполнения работ;
12. Вознаграждение за производительность, направленное на поощрение труда каждого работника.

В целом заслуга Тейлора, Файоля и др. заключается в следующих принципах научного управления:

1. Использования научного анализа для определения оптовых способов выполнения задачи.
2. Отбор работников, наиболее подходящих для выполнения определенных задач и их обучение .
3. Обеспечение работников ресурсами, требуемыми для эффективного выполнения задач.
4. Систематическое и правильное использование материального стимулирования для повышения производительности.
5. Выделение планирования и обдумывания в отдельный процесс. Утверждение менеджмента в качестве самостоятельной формы деятельности науки. Формирования функций менеджмента.

### **Школа человеческих отношений.**

Классическая школа, пройдя определенные этапы развития, в совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, в значительной степени исчерпала свои возможности.

В центре внимания поведенческой школы стал человек, т. е. вместо управления работами во главу угла было поставлено управление формированием персонала. Для более успешного, конкурентоспособного развития управленцам необходимо было изучать человека, его психологические особенности, адаптационные возможности. Начала формироваться «школа человеческих отношений», которая изучала поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя. Исследователи этой школы исходили из того , что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках , то уровень удовлетворенности у работников возрастает, что естественно ведет к увеличению производительности. Цель сторонников этой школы состояла в том, чтобы попытаться управлять, воздействуя на систему социально - психологических факторов. Школа «человеческих отношений» явилась попыткой менеджмента рассматривать каждую организацию как «социальную систему». Начало этому направлению положил Элтон Мэйо, который пришел открытию исследуя зависимость производительности труда от уровня освещенности рабочего места.

Мэйо увеличил уровень освещенности рабочего места и отметил серьезное увеличение производительности. Тогда в научных целях он уменьшил уровень освещения, однако производительность снова возросла. После многочисленных исследований был сделан вывод о том, что производительность труда растет не из-за уровня освещенности, а в силу того обстоятельства , что к исполнителям просто проявлялось внимание. Мэйо обнаружил что, четко разработанные рабочие операции и хорошая заработная плата не всегда вели к повышению производительности труда, как считали представители классической школы. Силы, возникающие в ходе взаимодействия между людьми, могли

превзойти и часто превосходили усилия руководителя. Иногда работники реагировали гораздо сильнее на давление со стороны коллег по группе, чем на желание руководства и на материальные стимулы. Первым серьезным достижением поведенческой школы было доказательство того факта, что производительность труда исполнителя оказывают влияние не только а порой и столько материальные факторы, сколько психологические и отчасти социальные.

В этом отношении показан эксперимент, проведенный Мэйо в 1923—1924 гг. на текстильной фабрике. Ежегодная текучесть кадров на прядильном участке составляла 250%, а производительность была ниже, чем на других участках. Причем никакие материальные стимулы не могли исправить сложившуюся ситуацию. В результате специальных исследований Мэйо пришел к выводу, что причинами такого положения явилась организация труда исключающая возможность общения, и непrestижность профессии. Однако стоило ввести два десятиминутных перерыва для отдыха, как положение сразу изменилось: текучесть работников резко снизилась, а выработка возросла. И задача менеджмента состоит в том, чтобы в дополнение к формальным зависимостям между членами организации развивать плодотворные неформальные связи, которые сильно влияют на результаты деятельности. Таким образом, формальная организация дополнялась бы неформальной структурой, которая расценивалась как необходимый и существенный компонент эффективной деятельности организации. Организацию сравнивают с айсбергом, в подводной части которого находятся различные элементы неформальной системы, а в верхней формальные аспекты организации. Тем самым подчеркивается приоритет этой системы над официально установленными взаимоотношениями в организации, более глубокий определяющий характер социально-психологических характеристик в организации.

Свои выводы Э. Мэйо основал прежде всего на известных Хоуторнских экспериментах, проведенных в рабочих группах на заводе фирмы «Вестерн Электрик». Эти выводы можно представить следующим образом:

1. Выработка рабочего определяется скорее групповыми нормами, чем его физическими возможностями. Все нормы, характеризующие определенные стандарты поведения или позицию человека, поддерживаются групповыми санкциями. Групповые нормы, по существу, являются неписанными правилами, регулирующими неформальную организацию.

2. Рабочие гораздо чаще действуют или принимают решения как члены группы, нежели как индивиды: поведение их в большинстве случаев обусловливается групповыми нормами.

3. Особое значение неформальных лидеров для достижения целей группы, установления и поддержания групповых норм. Лидер группы — это человек, чья деятельность в наибольшей степени совпадает с групповыми нормами, т. е. человек, чье поведение воспринимается как наиболее соответствующее достижению целей группы.

Исходя из этого, менеджер выполняет две функции: экономическую и социальную. Первая направлена на максимизацию цели организации, вторая — на создание и управление трудовых объединений и групп, эффективно работающих вместе. Достижением в анализе неформальной структуры было доказательство необходимости расширения границ организационного анализа за пределы должностей структуры. Основываясь на этих выводах, исследователи психологической школы полагали, что если руководство проявляет большую заботу о своих работниках, от и уровень удовлетворенности работников должен возрастать, что будет вести к увеличению производительности.

Еще до получения Мэйо практических результатов их теоретически предвосхитила Мэри Фоллет. В круг вопросов, которые она рассматривала, входили такие категории как «власть» и «авторитет», их разграничение и неформальное восприятие, ответственности делегирование ответственности и т.д. Она выдвинула идею гармонии труда и капитала,

которая могла быть достигнута при правильной мотивации и учете интересов всех заинтересованных сторон. Заслуга Фоллет в том, что она пыталась совместить в единое целое 3 школы: школа научного управления, административную и человеческих отношений. Она считала, что для успешного управления менеджер должен отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и быть лидером, признанным ими, а не назначенным вышестоящими органами. Она считала, что менеджер должен управлять в соответствии с ситуацией.

Фоллет определила менеджмент как «обеспечение выполнение работы с помощью других лиц.

### **Школа поведенческих наук.**

Более поздние исследования, проведенные Абрахамом Маслоу и др. психологами, помогли понять причины этого явления. Показали, что мотивами поступков людей являются не экономические силы, а различные потребности, которые лишь частично могут быть удовлетворены с помощью денег. Речь шла о том, производительность труда рабочих могла повышаться не столько в связи с увеличением зарплаты, сколько в результате изменения отношений между рабочими и менеджерами, повышение удовлетворительности рабочих своим трудом и отношениями в коллективе.

Большой вклад в развитие менеджмента внес А. Маслоу разработавший нашедшую в дальнейшем широкое применение в менеджменте теорию потребностей, известную как «пирамида потребностей»

потребность в самореализации.

потребность в самоуважении.

принадлежность к социальной группе.

потребность в безопасности.

базисная или основная ступень.

В соответствии с учением Маслоу у человека имеется сложная структура иерархически расположенных потребностей. Согласно этой теории цели индивидуума ранжируются по степени важности.

Базисные потребности (потребность в пище, безопасности и пр.) и производственные или мета- потребности (потребность в справедливости , благополучии и др.) Базисные являются постоянными, а производственные изменяются. Ценность мета-потребностей одинакова.

Базисные располагаются по принципу иерархии в восходящем порядке от «низших» (материальных) до «высших» (духовных) .

1. физиологические потребности и сексуальные.

2. экзистенциальные потребности – в безопасности своего существования, уверенности в завтрашнем дне, стабильности условий, жизнедеятельности , определенном постоянстве и регулировании окружающего социума, а в сфере труда – в гарантированной занятости, страховании от несчастных случаев.

3. социальные потребности – в привязанности, принадлежности к коллективу , заботе о других и внимании к себе.

4. престижные потребности – в уважении со стороны «значимых лиц» , служебном росте, статусе (престиж, призвание и высокой оценки.)

5. духовные потребности --- в самовыражении через творчество.

Базисные потребности представляют собой мотивационные переменные , которые по мере взросления человека и по мере их реализации в качестве необходимости условий социального бытия индивида, следуют друг за другом. Первичные (врожденные), 3 остальные – вторичные (приобретенные).

Согласно принципу иерархии потребностей каждого нового уровня становятся актуальными для индивида лишь после удовлетворения предыдущих запросов. Иерархия потребностей по Маслоу позволяет сделать важное заключение о мотивирующей силе денег. Деньги не являются решающим мотиватором производительного и качественного

труда. Самым мощным фактором мотивации трудовых процессов является удовлетворенность трудом: радость от работы, рост личности, свобода в выборе действий, уважение со стороны руководства.

В тех случаях когда человек не удовлетворен своей работой, если она ему в тягость, он испытывает беспокойство даже тогда , когда основные потребности его удовлетворены. Вот почему так важно правильно выбрать профессию, найти себя в работе и именно в ней стремиться к самовыражению. Учитывая, что потенциальные возможности человека растут и расширяются , потребность в самовыражении никогда не может быть полностью удовлетворена. Поэтому можно с уверенностью сказать: процесс мотивации поведения человека через потребности бесконечен.

Отсюда вывод: менеджер должен тщательно изучить своих подчиненных и четко представлять, какие активные потребности движут ими. Учитывая динамический характер потребностей человека, менеджеру очень важно заметить изменение этих потребностей и соответственно изменить методы удовлетворения потребностей.

Эта теория была использована в качестве основы многих современных моделей мотивации труда.

### **Современные теории управления**

Взгляды Э.Мэйо идр. получили дальнейшее развитие в трудах Дугласа Макгрегора. Он проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что управляющий может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя:

задания которые получает подчиненный  
качество выполнения задания  
время получения задания  
ожидаемое время выполнение задания  
средства, имеющиеся для выполнения задания  
коллектив , в котором работает подчиненный  
инструкции, полученные подчиненным  
убеждение подчиненного в посильности задания и в вознаграждении за успешную работу.

размер вознаграждения за проведенную работу

уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

все эти факторы, которые зависят от руководителя в той или иной мере влияют на работающего и определяют качество и интенсивность его труда. Макгрегор сформулировал, что на основе этих факторов можно применить два различных подхода к управлению, которые он назвал теорией «Х» и теорией «У».

#### **Теория «У».**

1. Человек изначально не любит работать и будет избегать работы.
2. Поскольку человек не любит работать, его следует принуждать, контролировать, угрожать наказанием, чтобы заставить работать для достижения целей организации.
3. Средний человек предпочитает, чтобы им руководили: он предпочитает избегать ответственности , у него мало честолюбия, ему нужна безопасность.

#### **Теория «Х».**

1. Работа для человека также естественна, как и игра.
2. Внешний контроль – не единственное средство объединения усилий для достижения целей организации. Человек может осуществить самоуважение и самоконтроль служа целям, которым он привержен: приверженность формируется как результат наград ,связанных с достижением цели.
3. Средний человек стремится к ответственности, его желание избежать ответственности, как правило, результат прошлого разочарования и вызвано плохим руководством сверху.

Теория «Х» воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем .

Теория «У» является демократическим стилем управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учета соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержание работы.

Теории Макгрегора нельзя встретить в чистом виде в нормальной производственной деятельности, однако именно они оказали сильное влияние на развитие теории управления в целом. Теории «Х» и «У» были разработаны применительно к отдельно взятому человеку.

Уильям Оучи предложил свое понимание рассматриваемого вопроса , получившее название теории «А» и «Z», чему в не малой степени способствовали отличия в управлении в японской и американской экономиках

Современная практика отдает предпочтение теориям «У» и «Х». Теории «Х» и «Z», теории «А» и «Z» также можно назвать мягким и жестким стилями в управлении, которые были довольно точно охарактеризованы :жесткий стиль руководства наиболее эффективен либо в очень благоприятной , либо в очень неблагоприятной ситуации.

**Жесткий стиль:** лидер наделен большей властью, располагает неформальной поддержкой подчиненных, задачи группы предельно ясны, и она только ожидает указаний.

**Мягкий стиль:** коллектив единомышленников, решающих принципиально новую проблему. Здесь задачи не вполне определены, лидера могут и не все поддержать, целесообразно поощрять развитие дискуссий.

## 1.2 Лекция №2 (2 часа)

**Тема: «Личность и организация»**

### 1.2.1 Вопросы лекции:

1. Основы представления о личности
2. Типология личности.
3. Природа межличностных отношений.
4. Восприятие и процесс вынесения суждений
5. Базисные аксиомы человеческого поведения

### 1.2.2 Краткое содержание вопросов

#### 1. Основы представления о личности

Понятие «личность», которое в психологии имеет множество толкований, интерпретаций, выделяющих в качестве существенных ее характеристик то индивидуальное, то общественное («совокупность общественных отношений» по Марксу).

На самом деле личность ни то, ни другое по отдельности, ибо личность – не все в индивидуальности, а только то, что сохраняет значение для других людей в отсутствие человека, о личности которого идет речь. Иными словами:

- категории «единичное» соответствует индивидуальность,
- категории «всеобщее» соответствует общественное значение некоторых проявлений человека,
- категории «осоное» соответствует собственно личность человека как «конкретно всеобщее», реализованное в единичных творческих актах, нравственных поступках.

По мнению отечественных психологов, существуют разнообразные и расходящие мнения, на определение феномена личности.

Чаще всего, личность определяют как человека в совокупности его социальных, приобретенных качеств.

Во многих определениях личности подчеркивается, что к числу личностных не относятся психологические качества человека, характеризующие его познавательные процессы или индивидуальный стиль деятельности, за исключением тех, которые проявляются в отношениях к людям, в обществе.

В психологическом словаре личность – это:

1. Личность – отдельный человек как индивидуальность, как субъект отношений и сознательной деятельности, в процессе, которой он создает, воспроизводит и изменяет социальную реальность.

2. Личность – относительно устойчивая система, социально значимых и индивидуальных, характеризующих индивида, формирующая в процессе социализации являющаяся продуктом индивидуального опыта и социального взаимодействия..

Другое определение, личность – это устойчивая система мировоззренческих, психологических и поведенческих признаков, характеризующих человека.

Личность в философии выступает как совокупность всех общественных отношений. Проблема личности в философии – это проблема места, занимаемого личностью в обществе.

Личность в социологии – это устойчивая система социально значимых черт, характеризующих индивида, это продукт общественного развития и включения индивида в систему социальных отношений посредством деятельности и общения. Очевидно, что понятие личности совпадает с понятием индивида и человека.

Личность в психологии изучается разными отраслями психологической науки.

Личность в психологии с точки зрения Б.Ф. Ломова, который подчеркивает, что в разработке проблемы личности в общей психологии, необходимо для интеграции данных о сенсорно-перцептивных, мнемических, мыслительных, эмоционально-волевых процессах. Интеграция этих данных необходима для уточнения представлений о сенсорной организации человека, его интеллекте, эмоциональной сфере его личности.

Рамедник Д.М, в своей работе, делает акцент, на то, что личность – это реальная, существующая, конкретная часть психической жизни. Формируется она на основе врожденных биологических предпосылок и приобретенного в процессе жизни социального опыта, но личность относительно устойчива и одновременно изменяется в результате адаптации к постоянно меняющейся среде. Личность имеет уникальную структуру, которая объединяет все психологические свойства человека.

Автор, выделил три составляющие, содержание которых свидетельствует о ее зрелости:

- познавательная составляющая – включает представления человека о себе, других и мире; зрелая здоровая личность отличается тем, что:
  - оценивает себя как активного субъекта жизнедеятельности, совершающего свободные выборы и несущего за них ответственность;
  - воспринимает других людей как уникальных и равноправных участников процесса жизнедеятельности;
  - воспринимает мир как постоянно изменяющееся, а потому всегда новое и интересное пространство для реализации своих возможностей;
  - эмоциональная составляющая зрелой здоровой личности включает:
    - способность доверять своим ощущениям и рассматривать их как основу для выбора поведения, т.е. уверенность в том, что мир действительно таков, каким представляется и сам человек способен принимать и осуществлять правильные решения;
    - принятие себя и других, искренний интерес к другим людям;
    - заинтересованность в восприятии мира, прежде всего – его позитивных сторон;

- способность переживать сильные положительные и отрицательные эмоции, соответствующие реальной ситуации;
- поведенческая составляющая состоит из действий по отношению к себе, другим людям и миру.

У зрелой здоровой личности:

- действия направлены на самопознание, саморазвитие, самореализацию;
- по отношению к другим поведение основано на доброжелательности и уважении их личности;

• по отношению к миру поведение направлено на преумножении, а иногда и восстановление его ресурсов за счет своей творческой деятельности в процессе самореализации и бережное обращение с уже имеющимися.

С точки зрения Л.И. Божович, в качестве системообразующего признака структуры личности выступает «внутренняя позиция личности» или ее направленность. Л.И. Божович, выдвинул гипотезу о том, что целостная структура личности определяется, ее направленностью».

Основу направленности составляет возникающая в течение жизни «устойчиво доминирующая система мотивов, в которой основные, ведущие мотивы, подчиняя себе все остальные, характеризуют строение мотивационной сферы человека».

По мнению Л.И. Божович, от направленности личности зависит не только комплекс присущих личности качеств, но строение каждого из них. Каждый возраст характеризуется своей специфической для него «конstellацией» мотивов и особым характером их иерархической структуры:

- в раннем детстве жизнь и поведение ребенка определяются временным соподчинением непосредственных аффективных тенденций, возникающих ситуативно, практически вне сознания самого ребенка;
- в дальнейшем на основе относительно постоянных доминирующих потребностей складывается более устойчивая иерархия мотивов;
- на завершающем этапе иерархическая система мотивов приобретает максимальную устойчивость и свободу от внешних воздействий, так как опирается на собственные взгляды и убеждения субъекта.

С.Л. Рубинштейн, обращает особое внимание, приступая к характеристике личности – это зависимость психических процессов от личности и выражается, по мнению автора:

*в-первых*, в индивидуально-дифференциальных различиях между людьми. У разных людей, в зависимости от их индивидуальных, т.е. личностных особенностей имеются различные типы восприятия, памяти, внимания, стили умственной деятельности;

*в-вторых*, личностная зависимость психических процессов выражается в том, что сам ход развития психических процессов зависит от общего развития личности. Каждая личность проходит этап развития, который приводит не только к смене жизненных установок, интересов, ценностных ориентаций, но и приводит к смене чувств, волевой жизни. Как болезнь (ее протекание) оказывает влияние на существенные изменения в личности больного, так и личностные изменения в ходе ее развития приводят к изменениям в психических процессах (познавательных, аффективных, волевых);

*в-третьих*, зависимость психических процессов от личности выражается в том, что сами эти процессы не остаются независимо развивающимися процессами, а превращаются в сознательно регулируемые операции, т.е. психические процессы становятся психическими функциями личности.

С.Л. Рубинштейн подчеркивает, для психологической концепции личности положение состоит в том, что любое внешнее воздействие действует на индивида через внутренние условия, которые у него уже сформировались ранее, также под влиянием внешних воздействий.

С.Л. Рубинштейном, делает понятным хорошо известную формулу: «личностью не рождаются – ею становятся». Поэтому психические свойства личности – не изначальная данность; они формируются и развиваются в ходе деятельности.

С.Л. Рубинштейн для понимания психологии личности выделил следующие положения:

1) психические свойства личности в ее поведении, в действиях и поступках, которые она совершает, одновременно и проявляются, и формируются;

2) психический облик личности во всем многообразии ее свойств определяется реальным бытием, образом жизни и формируется в конкретной деятельности;

3) процесс изучения психического облика личности предполагает решение трех вопросов:

- чего хочет личность, что привлекательно, к чему он стремится? Это вопрос о направленности, установках и тенденциях, потребностях, интересах и идеалах;

- что может личность? Это вопрос о способностях, о дарованиях человека, о его одаренности;

- что личность есть, что из его тенденций и установок вошло у нее в плоть и кровь и закрепилось в качестве стержневых особенностей личности. Это вопрос о характере.

Выделив аспекты психического облика личности, С.Л. Рубинштейн подчеркивал, что они взаимосвязаны и взаимообусловлены, в конкретной деятельности они сплетены в единое целое.

Направленность личности, ее установки, порождая в однородных ситуациях определенные поступки, переходят затем в характер и закрепляются в нем в виде свойств.

Наличие интересов к определенной области деятельности стимулирует развитие способностей в этом направлении, а наличие способностей, обусловливая успешную работу, стимулирует интерес к ней.

Тесно связаны между собой способности и характер. Наличие способностей порождает у человека уверенность в себе, твердость и решительность или, напротив, самомнение или беспечность. Равно и свойства характера обусловливают развитие способностей, поскольку способности развиваются посредством их реализации, а это в свою очередь зависит от свойств характера – целеустремленности, настойчивости и т.п.

Таким образом, в реальной жизни все стороны, аспекты психического облика личности, переходя друг в друга, образуют неразрывное единство.

Выраженность у человека тех ли иных черт личности проявляется не только в повседневном общении, но и в профессиональной деятельности. Наличие профессионально важных качеств во многом определяют его успешность и удовлетворенность своей профессией.

## **2. Типология личности.**

Типология личности - фундаментальная проблема психологического познания. Одним из первых ее постановку и тщательный анализ осуществил Карл Густав Юнг в классическом труде «Психологические типы». Следует отметить, что вопросы типологии не ограничиваются общими принципами группировки отдельных личностных свойств и подструктур, но предполагают рассмотрение личности как цельного субъекта, отличающегося от других субъектов не только по темпераменту и характерологическим проявлениям, но и по специальному образу жизни, способу восприятия окружающего мира, мировоззрению, системе ценностей и т.д.

Как видно из краткого обзора классификаций темперамента и характера, при выделении типов личности учитываются ее устойчивые индивидные или социально сформированные характеристики, такие как особенности телесной конституции, свойства нервной системы, акцентуации и т.д. Однако наряду с психофизиологическими и психиатрическими критериями оценки, могут быть выделены наиболее общие основания,

позволяющие типизировать личность в ее целостности и специфике психической деятельности.

Одна из таких попыток была осуществлена Иваном Петровичем Павловым, который, наряду с описанием четырех типов темперамента, выделил три «сугубо человеческих типа» высшей нервной деятельности: **мыслительный, художественный, средний**. В основе павловской типологии лежит соотносительное участие первой и второй сигнальной системы в восприятии мира и организации активности человека.

По Павлову, представители **мыслительного типа**, характеризующегося преобладанием активности второй сигнальной системы левого полушария головного мозга, весьма рассудительны, склонны к детальному анализу жизненных явлений, к отвлеченному абстрактно-логическому мышлению. Их чувства отличаются умеренностью, сдержанностью и обычно выражаются вовне, лишь пройдя через «фильтр разума». Люди этого типа, как правило, интересуются математикой, философией, их увлекает научная деятельность.

У людей **художественного типа** преобладает активность первой сигнальной системы правого полушария головного мозга и наблюдается развитое образное мышление, на которое накладывают отпечаток высокая эмоциональность, яркость воображения, непосредственность и живость восприятия действительности. Их интересуют, прежде всего, искусство, поэзия, музыка, театр, они успешно реализуют себя в писательском и художественном творчестве. В противоположность скептицизму мыслительного типа, личности художественного склада нередко оказываются «романтическими натурами».

Большинство людей (до 80%) относятся к «золотой середине», **среднему типу**. В их характере незначительно преобладает рациональное или эмоциональное начало, и это зависит, главным образом, от воспитания и жизненных обстоятельств. Проявляться указанные типологические особенности начинают к 12-16 годам: одни подростки большую часть времени отдают литературе, музыке, искусству, другие - шахматам, физике, математике, поэтому подростковый возраст вполне благоприятен для предварительной профориентации.

Другой пример системной разработки проблем типологии личности - теория психологических типов К.Г. Юнга. Юнг связывал типологические различия с двумя факторами: 1) преобладание определенной установки сознания в психической деятельности индивида; 2) доминирование одной из основных психических функций.

В теории Юнга выделяются две установки или ориентации сознания, соответствующие двум направлениям психической энергии: **интроверсия и экстраверсия**.

**Интроверсия** предполагает направленность психической активности на феномены и содержания внутреннего мира субъекта, его мысли, фантазии, переживания. В данном случае мотивирующая сила поступков исходит от самого субъекта и в меньшей степени зависит от внешних («объективных») обстоятельств. Интроверт - это человек, обращенный вглубь себя, прислушивающийся к «внутреннему голосу», ведущий интенсивную внутреннюю жизнь и проявляющий незначительный интерес к окружающему.

**Экстраверсия**, наоборот, обращает человека к миру внешних явлений и событий. При этом наблюдается преимущественная направленность вовне, на объект: зависимость от него или повышенный интерес к нему. Экстраверт в своих мыслях, чувствах и поступках склонен подчиняться «объективным» внешним требованиям или «притягательной силе» объекта. Юнг подчеркивал, что эти два типа не являются жестко закрепленными.

Интроверсия и экстраверсия наблюдаются в душе любого человека и в естественном жизненном процессе закономерно сменяют друг друга, чередуются, подобно фазам систолы (сокращение сердца, тогда кровь нагнетается в артерии) и диастолы

(расширение полостей сердца вследствие расслабления его мышц, сердце "отдыхает"). Интровертированность или экстравертированность означают лишь преимущественную направленность сознания. (Отметим, что понимание Юнга не совпадает полностью с трактовками интроверсии и экстраверсии,ложенными Г. Айзенком в основу его знаменитого теста).

Второй значимый фактор дифференциации психологических типов - максимальная выраженность одной из четырех психических функций, к которым относятся: мышление, чувство, ощущение и интуиция. Та или иная функция становится определяющей в жизни индивида, другая оказывается подчиненной и вспомогательной, еще две - остаются недифференцированными (неразвитыми) и действуют преимущественно на бессознательном уровне. В зависимости от этого фактора человек в своем восприятии мира и поведении преимущественно опирается либо на рациональное суждение, либо на эмоциональную и этическую оценку событий; либо на факты и впечатления, либо на интуитивное (целостное и до конца не осознанное) понимание.

По данному критерию выделяются следующие типы:

- **мыслительный,**
- **эмоциональный,**
- **сенсорный и**
- **интуитивный.**

Каждый тип может быть интровертированным или экстравертированным, поэтому всего Юнгом детально описаны восемь возможных типов личности.

Типологии личности могут строиться по самым разным критериям, например, по характеру направленности личности, ее интересов, идейных ориентиров и убеждений, а также в соответствии с культурно обусловленными типами мировоззрения.

К данной группе относятся «идеологические» типологии, в частности, классификация Эдуарда Шпрангера. В ней выделяются шесть типов личности, на основе **шести универсальных ценностных ориентаций**. Выделенные Шпрангером ценности присущи в определенной мере всем людям и являются стержневыми в человеческой жизни. У различных людей наблюдаются те или иные комбинации приведенных ниже ценностей, с преобладанием какой-либо одной из них.

- **Теоретическая.** Человек, придающий приоритетное значение этой ценности, прежде всего, заинтересован в раскрытии истины.
- **Экономическая.** «Экономический» человек, в первую очередь, ценит то, что *полезно и выгодно*,
- **Эстетическая.** Такой человек преимущественно ориентирован на *совершенную форму и гармонию*.
- **Социальная.** Наивысшей ценностью для «социального» человека является *любовь и признание людей*.
- **Политическая.** Доминирующий интерес политического типа - *власть*. Ему соответствует «человек силы».
- **Религиозная.** Люди этого типа, главным образом, заинтересованы в понимании мира как *единого целого*, управляемого высшими силами, Богом, абсолютом или первопринципом.

Аналогичного аксиологического (ценностного) подхода придерживался и Гордон (Уиллард) Олпорт, полагавший, что типы личности должны определяться в соответствии с различиями в ценностных системах разных индивидуумов. По Олпорту, ценности можно представить как наиболее сложные, глубинные личностные черты или диспозиции, служащие главным критерием отнесения человека к определенному типу.

Другими примерами типологии, могут служить классификации, построенные на основе различий в профессиональных ориентациях, или социально-психологические классификации, в которых критерием выступают социальные роли личности, стиль лидерства (классификация К. Левина) и т.д.

Специфика современных разработок проблем психологической типологии в отечественной науке (исследования К.А. Абульхановой-Славской, Б.С. Братуся, А.И. Крупнова и др.) заключается в стремлении анализировать личность не как автономный комплекс устойчивых свойств, но в плане личностной активности, носящей типологический характер, в свете сложного отношения «человек - жизненный путь». В этом направлении создаются качественно новые типологии: инициативы, ответственности, семантического интеграла активности личности, личностной способности к организации времени, социального мышления и ряд других.

### **3. Природа межличностных отношений.**

#### *Место и природа межличностных отношений*

В социально-психологической литературе высказываются различные точки зрения на вопрос о том, где «расположены» межличностные отношения, прежде всего относительно системы общественных отношений. Природа межличностных отношений может быть правильно понята, если их не ставить в один ряд с общественными отношениями, а увидеть в них особый ряд отношений, возникающий внутри каждого вида общественных отношений, не вне их.

Природа межличностных отношений существенно отличается от природы общественных отношений: их важнейшая специфическая черта — эмоциональная основа. Поэтому межличностные отношения можно рассматривать как фактор психологического «климата» группы. Эмоциональная основа межличностных отношений означает, что они возникают и складываются на основе определенных чувств, рождающихся у людей по отношению друг к другу. В отечественной школе психологии различаются три вида, или уровня эмоциональных проявлений личности: аффекты, эмоции и чувства. Эмоциональная основа межличностных отношений включает все виды этих эмоциональных проявлений.

Отношения между людьми не складываются лишь на основе непосредственных эмоциональных контактов. Сама деятельность задает и другой ряд отношений, опосредованных ею. Поэтому-то и является чрезвычайно важной и трудной задачей социальной психологии одновременный анализ двух рядов отношений в группе: как межличностных, так и опосредованных совместной деятельностью, т.е. в конечном счете стоящих за ними общественных отношений.

Все это ставит очень остро вопрос о методических средствах такого анализа. Традиционная социальная психология обращала преимущественно свое внимание на межличностные отношения, поэтому относительно их изучения значительно раньше и полнее был разработан арсенал методических средств. Главным из таких средств является широко известный в социальной психологии метод социометрии, предложенный американским исследователем Дж. Морено, для которого она есть приложение к его особой теоретической позиции. Хотя несостоятельность этой концепции давно подвергнута критике, методика, разработанная в рамках этой теоретической схемы, оказалась весьма популярной.

Таким образом, мы можем сказать, что межличностные отношения рассматриваются как фактор психологического «климата» группы. Но для диагностики межличностных и межгрупповых отношений в целях их изменения, улучшения и совершенствования применяется социометрическая техника, основоположником которой является американский психиатр и социальный психолог Дж. Морено.

#### *Сущность межличностных отношений*

Межличностные отношения — это совокупность связей, складывающихся между людьми в форме чувств, суждений и обращений друг к другу.

Межличностные отношения включают:

- 1) восприятие и понимание людьми друг друга;
- 2) межличностную привлекательность (притяжение и симпатия);
- 3) взаимодействие и поведение (в частности, ролевое).

Компоненты межличностных отношений:

1) когнитивный компонент — включает в себя все познавательные психические процессы: ощущения, восприятие, представление, память, мышление, воображение. Благодаря этому компоненту происходит познание индивидуально-психологических особенностей партнеров по совместной деятельности и взаимопонимание между людьми. Характеристиками взаимопонимания являются:

- а) адекватность — точность психического отражения воспринимаемой личности;
- б) идентификация — отождествление индивидом своей личности с личностью другого индивида;
- 2) эмоциональный компонент — включает положительные или отрицательные переживания, возникающие у человека при межличностном общении с другими людьми:
  - а) симпатии или антипатии;
  - б) удовлетворенность собой, партнером, работой и т.д.;
  - в) эмпатия — эмоциональный отклик на переживания другого человека, который может проявляться в виде сопереживания (переживания тех чувств, которые испытывает другой), сочувствия (личностного отношения к переживаниям другого) и соучастия (сопереживание, сопровождаемое содействием);
- 3) поведенческий компонент — включает мимику, жестикуляцию, пантомимику, речь и действия, выражающие отношения данного человека к другим людям, к группе в целом. Он играет ведущую роль в регулировании взаимоотношений. Эффективность межличностных отношений оценивается по состоянию удовлетворенности — неудовлетворенности группы и ее членов.

Виды межличностных отношений:

- 1) производственные отношения — складываются между сотрудниками организаций при решении производственных, учебных, хозяйственных, бытовых и др. проблем и предполагают закрепленные правила поведения сотрудников по отношению друг к другу. Разделяются на отношения:
  - а) по вертикали — между руководителями и подчиненными;
  - б) по горизонтали — отношения между сотрудниками, имеющими одинаковый статус;
  - в) по диагонали — отношения между руководителями одного производственного подразделения с рядовыми сотрудниками другого;
- 2) бытовые взаимоотношения — складываются вне трудовой деятельности на отдыхе и в быту;
- 3) формальные (официальные) отношения — нормативно предусмотренные взаимоотношения, закрепленные в официальных документах;
- 4) неформальные (неофициальные) отношения — взаимоотношения, которые реально складываются при взаимоотношениях между людьми и проявляются в предпочтениях, симпатиях или антипатиях, взаимных оценках, авторитете и т.д.

На характер межличностных отношений оказывают влияние такие личностные особенности, как пол, национальность, возраст, темперамент, состояние здоровья, профессия, опыт общения с людьми, самооценка, потребность в общении и др. Этапы развития межличностных отношений:

- 1) этап знакомства — первый этап — возникновение взаимного контакта, взаимного восприятия и оценки людьми друг друга, что во многом обуславливает и характер взаимоотношений между ними;
- 2) этап приятельских отношений — возникновение межличностных отношений, формирование внутреннего отношения людей друг к другу на рациональном (осознание

взаимодействующими людьми достоинств и недостатков друг друга) и эмоциональном уровнях (возникновение соответствующих переживаний, эмоционального отклика и т.д.);

3) товарищеские отношения — сближение взглядов и оказание поддержки друг другу; характеризуются доверием.

#### *Проблемы межличностных отношений в организациях*

Каждый коллектив кроме формальной структуры (предприятие, участок, бригада) объединяет ряд неформальных социально-психологических образований (микрогрупп), формирующихся на основе самых различных психологических факторов, но главным образом на базе симпатии-антисоциальности.

Неформальные группы возникают в процессе взаимодействия членов коллектива между собой. Люди при решении стоящих перед группой задач вступают на основе предписаний и указаний руководителя в деловые контакты. Наряду с этим они вступают и в неофициальные контакты друг с другом.

Неформальная структура возникает и развивается спонтанно. Взаимоотношения на неформальном уровне постепенно начинают восприниматься людьми как значимые и желанные. Эмоциональный накал неформальных взаимоотношений нередко достигает такого уровня, что они расцениваются людьми как более значимые, нежели взаимоотношения, основанные на базе выполнения официальных предписаний.

В условиях, когда руководитель отклоняется от норм поведения, которые ожидаются от него, возникают напряжённость и межличностные трения. Если в подразделении функционируют три-четыре неформальные структуры, то происходит сглаживание этих трений и конфликт может не возникнуть. Если же подразделение распадается на две структуры, что имеет место в рабочих группах численностью 7-8 человек, а руководитель не авторитетен, то нередко в таких случаях дело доходит до конфликтов.

Конфликт – это особый вид взаимодействия субъектов организации, при котором действие первой стороны, столкнувшись с противодействием другой, делают невозможной реализацию её целей и интересов. Где: субъектом может быть отдельный индивид, социальная группа, подразделение организации. А цели и интересы это предмет конфликта, т.е. основное противоречие, из-за которого и ради разрешения которого субъект вступает в противоборство.

Это может быть проблема власти, обладание ценностями и т.д.

Характерными чертами конфликта являются:

- Противоречивые позиции сторон по тому или иному вопросу
- Противоположные цели, интересы, желания, влечения
- Различия в средствах достижения целей

Таким образом, конфликт – это факт человеческой жизни.

Мир бизнеса характеризуется тем, что здесь сталкиваются различные цели и интересы людей, фирм, компаний. По этому здесь конфликты проявляются наиболее четко и рельефно.

Конфликт в организации – организационный конфликт может принимать различные формы.

Существует достаточно много типов конфликта в организации, но среди всего этого многообразия выделяют 6 основных, перечислим их:

1. Внутриличностный
  2. Межличностный
  3. Между личностью и группой
  4. Внутригрупповой
  5. Межгрупповой
  6. Внутриорганизационный
- Рассмотрим их поподробнее.
1. Внутриличностный

Этот тип конфликта может принимать разные формы, одна из самых распространённых - ролевой, когда к одному человеку предъявляются противоположные требования по поводу того, каким должен быть результат его работы. Для понимания приведём следующий пример: руководитель производственного подразделения т.е. непосредственный начальник рабочего дал указание наращивать выпуск продукции, а руководитель по качеству настаивает на повышении качества продукции путём замедления производственного процесса. Этот пример говорит о том, что человеку давались противоречивые указания и от него требовали взаимно исключающих результатов. Причиной данного конфликта было нарушение принципа единонаучания.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не совпадут с личностными требованиями или ценностями.

### *2. Межличностный*

Является самым распространенным типом конфликтов, вовлекает 2-ух или более индивидов, если они воспринимают себя как находящиеся в оппозиции друг другу с позиции целей, расположений, ценностей или поведения. Чаще всего проявляется в борьбе руководителей за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему а не другому руководителю. Межличностный конфликт может также проявится как столкновение характеров, темпераментов, иногда люди просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды и цели таких людей различаются в корне.

### *3. Между личностью и группой*

Чтобы быть принятим неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности, каждый из производственной группы должен соблюдать установленные нормы поведения и выработки. Однако если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности или же в случае, когда личность отказывается выполнять групповые требования, может возникнуть конфликт. Например, если кто-то захочет заработать больше, перевыполняя нормы, группа рассматривает такое "чрезмерное" усердие как негативное поведение. Между отдельной группой и личностью может возникнуть конфликт, если эта личность займёт позицию отдельную от позиции группы. Конфликт может также возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глаза подчинённых. Тогда группа может нанести ответный удар - изменить отношение или снизить производительность труда.

### *4. Внутригрупповой*

Это, как правило, столкновение между частями или всеми членами группы, влияющее на групповую динамику и результаты работы группы в целом. Производственные, социальные и эмоциональные процессы внутри группы влияют на появление причин и путей разрешения внутригрупповых конфликтов. Часто внутригрупповой конфликт возникает в результате изменения баланса сил в группе: смена руководства, появление неформального лидера, развитие групповщины и т.п. Межгрупповой конфликт представляет собой противостояние или столкновение двух или более групп в организации. Такое противостояние может носить профессионально-производственную (конструкторы - производственники - маркетологи), социальную (рабочие и руководство) или эмоциональную (лентяи и трудяги) основы. Такие конфликты носят интенсивный характер и при неправильном управлении ими не дают ни одной из групп выигрыша. Переход межгруппового конфликта в чувственно эмоциональную стадию разрушающее действует не только на вовлеченные в него группы, но и на организацию в целом и на каждого индивидуального участника в отдельности.

### *5. Межгрупповой*

Организации состоят из множества групп, как формальных так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты.

Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться рассчитаться с ним снижением производительности. Примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал - более молодой и образованный, чем линейный. Что проводит к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Другой пример: отдел сбыта, как правило, ориентирован на покупателя, в то время как производственное подразделение больше заботится о соотношении затрат и эффективности, а также об экономии на масштабах. Держать большие товарные запасы как предпочитает отдел сбыта, значит увеличить затраты, а это противоречит интересам производственного подразделения.

### *6. Внутриорганизационный*

Данный вид конфликта чаще всего ассоциируется с противостояниями и столкновениями, возникающими в процессе того, как были спроектированы отдельные работы или организация в целом, а также на почве того, как формально распределена власть в организации. Выделяются четыре разновидности этого конфликта: вертикальный, горизонтальный, линейно -функциональный, ролевой. В реальной жизни эти конфликты тесно переплетаются друг с другом, но каждый из них имеет свои, достаточно отличные черты.

Вертикальный конфликт - это конфликт между уровнями управления в организации. Его возникновение и разрешение обусловлено теми сторонами жизни организации, которые влияют на вертикальные связи в организационной структуре цели: власть, коммуникации, культура и т.п.

Горизонтальный конфликт - вовлекает равные по статусу части организации и чаще всего выступает как конфликт целей. Развитие горизонтальных связей в структуре организаций во многом помогает его разрешению.

Линейно - функциональный конфликт - чаще носит сознательный и чувственный характер. Его разрешение связано с улучшением отношений между линейным руководством и специалистами, например путём создания целевых и автономных групп.

Ролевой конфликт - возникает тогда, когда индивид, выполняющий определённую роль, получает неадекватное его роли задание.

Итак, как мы видим, существует достаточно большое количество всевозможных конфликтов поэтому, чтобы сохранить деловую обстановку в группе, руководителю необходимо обращаться к способам коллективной регуляции отношений. Необходимость в таких способах намного возрастает, когда рабочая группа оказывается в каком-то отрыве от основной массы.

Неформальная структура коллектива характеризуется наличием в каждой образовавшейся группе своего лидера. Лидерство в малых группах вытекает из психологических тенденций группы формироваться вокруг определённого социально-психологического ядра. Таковым в неформальных структурах оказывается неформальный лидер, который чем-то превосходит остальных членов группы.

Управление межличностными отношениями эталонных групп в трудовом коллективе со стороны руководителя имеет свои особенности. Оно исходит из тщательного учёта психологии всех членов эталонной группы и складывается из системы воздействий на личность работника, с учётом реакции на это воздействие со стороны членов группы.

## **4. Восприятие и процесс вынесения суждений**

### **Модель восприятия**

*Восприятие* является процессом создания внутреннего представления о внешнем мире. Это процесс интерпретации человеком сигналов органов чувств с целью понимания

окружающего его мира. Восприятие – это динамичный процесс, поиск наилучшей и правильной интерпретации имеющихся данных.

Рисунок 1 иллюстрирует *модель восприятия* и отражает взаимодействие составляющих ее компонентов.

**Воспринимающий человек.** Люди учатся воспринимать информацию так же, как и всему остальному. Процесс обучения и его результаты влияют на восприятие человека. Например, у эскимосов нет аналога нашего понятия «снег». Они в действительности воспринимают снег по-разному, в зависимости от его конкретных свойств и потенциального применения.

Физическое и эмоциональное состояния человека могут формировать и определять его реальность. Когда человек голоден, в первую очередь он воспринимает звуки, краски, запахи, связанные с едой.

Эмоциональное состояние определяет точность и правильность оценки ситуации. В частности, восприятие свидетеля происшествия может быть настолько неточным, что зачастую противоречит действительности. Некоторые из свидетелей сообщали о событиях, которых не было, другие не замечали бросающиеся в глаза детали, например красную рубаху участника событий.

**Воспринимаемое событие или объект.** Характеристики событий или объектов зависят от способа их восприятия. Так, на восприятие влияет *размер* объекта: большие объекты легче различить, чем маленькие.

*Интенсивность* объекта или события делает его еще более заметным: громкие звуки слышны лучше, а яркие или сверкающие объекты скорее бросаются в глаза.

*Контраст* также влияет на восприятие. Любая особенность, которая выделяет объект среди других, позволит скорее его заметить.

*Облегчает восприятие и движение:* движущийся объект привлекает внимание на фоне неподвижного окружения.

*Новизна* помогает обострить восприятие. Новый, необычный или неожиданный раздражитель сильнее привлекает наше внимание. Специалисты по рекламе творчески используют раздражители, применяя их в журналах, газетах, на рекламных щитах, в телевидении или радиорекламе.

На восприятие оказывают влияние *неопределенность* или двусмысленность события или объекта, так как двусмысленность вносит дискомфорт и является довольно сильным раздражителем. Например, при собеседовании в отделе кадров при приеме на работу кадровики часто делают выводы, которые не вытекают из анкетных данных и поведения претендента, а базируются на их собственных домыслах о прошлом претендента, информация о котором отсутствует. Характер этой информации зависит от того, как они относятся к претенденту – позитивно или негативно.



Рис. 1. Модель восприятия

Характеристики, даваемые окружающими людьми, влияют на восприятие человека.

Высокое положение или популярность, которой обладает человек, делает его более заметным, считается, что он обладает большими знаниями, что ему можно доверять. Данный фактор часто используется при продвижении товара на рынок, когда для воздействия на потребителя с помощью прямой или косвенной рекламы используют известных людей: политиков, актеров, писателей и т.д.<sup>1</sup>

**Ситуационные факторы.** Одно и то же событие при различных обстоятельствах может восприниматься по-разному. Представим человека с ножом в руке, готовящего еду на кухне, и того же человека с тем же ножом среди толпы людей. Нож практически незаметен на кухне в отличие от улицы. Более того, прогноз дальнейшего развития событий будет совершенно различным.

Восприятие также зависит от присутствия других людей. Замечание, сделанное сотруднику в присутствии его подчиненных, может надолго выбить его из колеи.

**Внутренняя реакция.** Восприятие происходит путем огромного числа сопоставлений. Несмотря на огромное количество раздражителей, только некоторые из них доходят до разума и становятся частью опыта, оставшиеся отмечиваются. Выборочный подход лежит в основе процесса восприятия. На выбор раздражителей влияют личные характеристики человека, атрибуты самого объекта и ситуация, в которой происходит восприятие.

При руководстве людьми на производстве важно исходить из предпосылки, что каждый индивидуум живет в своем, слегка отличном от других мире. Иногда различия велики, иногда они незначительны, тем не менее индивидуальность человека требует от менеджеров внимательно относиться к восприятию других людей.

**Организация фактов и событий.** Еще одним мощным механизмом восприятия является организация. Люди имеют тенденцию группировать факторы, чтобы воспринимать их в целом, а не по частям. Примером служит текст, который вы сейчас читаете, – отдельные буквы игнорируются в пользу слов. Другим примером служит способность человека видеть физические объекты: ему нужно лишь три точки, чтобы представить треугольник, и четыре, чтобы увидеть квадрат или прямоугольник.

Также организуются более сложные события. Предположим, один из сотрудников опоздал на работу, работает медленно и качество работы – ниже среднего уровня. Можно классифицировать причину этого как лень, но опоздание, медлительность и низкая эффективность могут быть и следствием плохого самочувствия сотрудника.

Разное восприятие и интерпретация вынуждают людей делать различные выводы об одних и тех же событиях и людях. Особый интерес представляют суждения, которые искажают или представляют в неверном свете факты или же расходятся с представлениями других. Подобные искажения и неверные рассуждения лежат в основе проблем, возникающих при управление людьми.

### **Тенденции в процессе вынесения суждения**

Несколько черт, присущих человеку, ведут к неадекватным или неправильным выводам о вещах, которые он воспринимает. Оптический обман служит хорошим примером того, как одни и те же характеристики объекта воспринимаются людьми по-разному. Но для менеджеров наиболее важна предвзятость в восприятии, возникающая в отношениях между людьми. На работе возникает много ситуаций, когда предвзятость в восприятии могут спровоцировать такие простые вещи, как манера говорить или манера одеваться кого-либо из коллег. Предвзятость восприятия вызывает искажения, причины которых особенно важны для понимания.

**Первое впечатление.** Впечатления о других людях формируются при знакомстве. Эта тенденция представляет проблему, потому что первое впечатление часто бывает самым длительным. Обычно первые контакты довольно короткие, следовательно, можно сделать вывод, что ранние впечатления основаны на ограниченной информации. Другими словами, при оценке человек использует только некоторые факты, а затем поддерживает сложившееся мнение.

**Ореол или акцент на одну характеристику.** Многие люди сильно любят или не любят в других только что-то одно. Например, если одежда играет для человека большую роль, то манера одеваться может стать доминантой при оценке других людей. Если другой человек плохо одет, то результатом может быть общее негативное впечатление о нем. Эта тенденция называется эффектом ореола, что приводит к ситуации, когда одна или несколько характеристик индивидуума влияет на его оценку других характеристик.

Ореол, также относится к нашей самооценке. Мы вынесем самое положительное мнение о человеке, обладающем такими же чертами, как и мы сами. Менеджер, всегда приходящий на работу вовремя, скорее всего, будет положительно относиться к подчиненным, которые пунктуальны, и негативно к тем, кто опаздывает.

**Проекция.** Проекция является формой защитного механизма, при помощи которого люди защищают себя от нежелательных характеристик, которыми они обладают, но не хотят в этом себе признаться. По сути, мы видим в других те черты, которыми обладаем сами. Например, можно обвинить сослуживца в неряшливости, если неряшливость раздражает вас в себе самом. Проекция служит для создания неверных представлений. Если другие не обладают проецируемыми на них чертами, то неверное впечатление, созданное нами, будет довлесть над нашим поведением, и последуют дальнейшие неверные выводы.

**Стереотипы.** В собственной теории личности человек связывает вместе две или более характеристик. Стереотипы являются другим видом привязки, т.е. мы привязываем характеристики людей к характеристике группы, к которой мы относим этих людей. Если мы выясняем, что человек итальянец, то мы можем подумать, что он очень эмоционален и склонен к жестикуляции. Если он ирландец, мы можем сделать вывод, что он любит виски. Другими, кроме национальности, группами стереотипов являются старики или дети, профессора, продавцы, журналисты, начальники или любые другие категории, которые что-либо значат для человека.

Члены групп, особенно однородных, имеют общие ценности и убеждения и могут даже иметь общие черты или особенности поведения. В некоторых случаях человек спокойно делает выводы о людях на основе их принадлежности к той или иной группе. Скорее всего, он прав, делая вывод, что атлеты имеют хорошее здоровье, что средняя женщина поднимает меньше тяжести, чем средний мужчина, однако есть женщины, которые превосходят мужчин по поднятию тяжестей.

**Атрибуция.** Подоплекой нашего восприятия и суждений является желание знать, почему происходят те или иные события. В самой природе человека заложено фундаментальное желание объяснить причину собственного и чужого поведения.

Теория атрибуции объясняет, как и почему мы делаем обычные умозаключения, которые являются посредниками между восприятием событий и ответной реакцией на них. Умозаключения являются суждениями, которые влияют на поведение, чувства, и выводы, которые мы делаем о событиях (рис. 2). Обычные умозаключения связаны с ошибками при вынесении суждений. Неверный вывод о причинах, вызвавших событие, схож с ошибками при восприятии.

Согласно теории атрибуции *поведение других людей* определяется качествами человека и ситуацией, в которой он находится. Однако существует общая тенденция привязки причин поведения к внутренним характеристикам человека. В этом заключается смысл *фундаментальной ошибки атрибуции*. Например, если мы видим, что человек что-то украл, то, скорее всего, сделаем вывод о том, что он вор по своей сущности, а не о том, что на это его вынудила ситуация. Люди склонны недооценивать ситуацию в качестве причины событий, даже когда им говорят, что человека заставляли действовать таким образом.

Несколько условий вызывают фундаментальную ошибку атрибуции.

Во-первых, если мы считаем, что у других есть возможность выбора в конкретной ситуации, то в большинстве случаев мы будем расценивать их действия как преднамеренные. В этом есть смысл: ведь у них была возможность поступить по-другому, однако они предпочли действовать именно так, а не иначе.

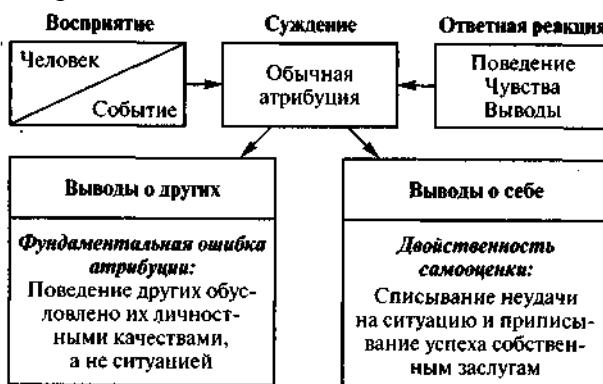


Рис. 2. Модель теории атрибуции

Во-вторых, если действия человека касаются лично нас или же имеют большое значение, с нашей точки зрения, то мы, скорее всего, сделаем вывод о наличии у человека внутренних мотивов поступить так, а не иначе.

Чтобы избежать фундаментальной ошибки атрибуции, следует поразмышлять о ситуации и человеке и таким образом идентифицировать реальную причину поведения человека. Конечно, это потребует дополнительной информации о событии и может вызвать задержку в вынесении решения, но зато это решение будет более точным.

В-третьих, люди делают умозаключения о *собственном поведении*. Эта атрибуция подвержена влиянию так называемой предвзятой позиции, или тенденции к оценке себя с положительной стороны. Люди часто приписывают удачу себе, а в неудачах обвиняют внешние факторы. Успех обычно приписывают упорному труду, способностям, правильно сделанным выводам. Неудачу же объясняют невезением, нечестными условиями, недостижимыми целями.

## 5. Базисные аксиомы человеческого поведения

Несмотря на то что поведение является функцией как личности, так и внешних условий, поведение, управляемое личностью, все же отличается значительным постоянством в различных ситуациях. Более специфические черты, такие как честность, в

большой степени могут варьироваться в зависимости от ситуации. Но даже и они влияют на поведение при разных условиях. Например, дружелюбие с большей вероятностью проявится в присутствии других людей.

Кроме того, личность, по-видимому, оказывает влияние на определение ситуаций, в которые попадает индивид. Так, застенчивые индивиды будут избегать участия в вечеринках. Даже если они и оказываются в непривычных ситуациях, то эта их черта все равно может проявиться, например, когда она становится заметна другим людям. Однако в некоторых ситуациях черты личности могут подавляться. Например, во враждебной или угрожающей атмосфере проявление общительности может оказаться невозможным.

Влияние личности менее очевидно и значительно в жестко структурированной среде, когда поведение ограничено правилами, заданиями, требованиями и другими рамками. Поощрения в условиях жестких стандартов и требований к сотрудникам могут даже усилить жесткие ограничения, еще больше затрудняя проявление личностных свойств. Характеристики личности с большей вероятностью могут проявиться в условиях неопределенности, при отсутствии жесткой детерминированности среды. В легкой ситуации личность в большей степени обуславливает и объясняет поведение. Исходя из этих соображений, следует ожидать более заметного проявления личности в организациях с матричной структурой, чем в бюрократических организациях. Таким образом, если необходимо понять поведение, определяемое свойствами личности, то наиболее предпочтительным следует считать наблюдение за поведением людей в спокойной ситуации. Если требуется усилить влияние личностных свойств человека на ситуацию, то необходимо ослабить регулирование, а также иными средствами предоставить ему большую свободу действий. Это бывает полезно в тех случаях, когда необходим творческий подход или требуется найти подход к решению новой проблемы.

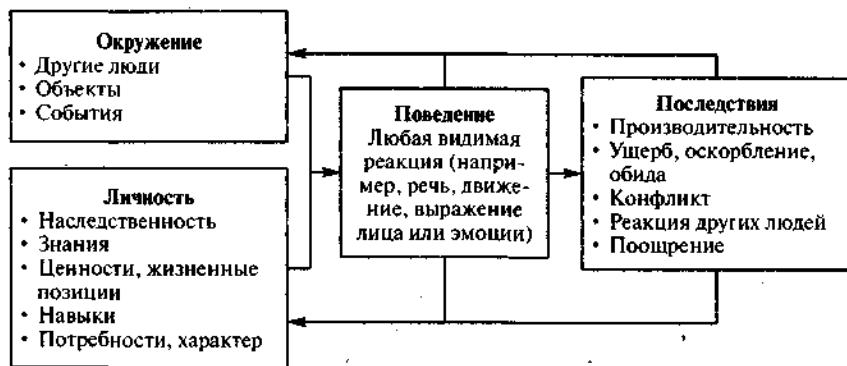
Следуя модели замкнутого круга Шнайдера «Привлекательность – Отбор – Приспособление» в организационных структурах, люди выбирают организацию, в которую они хотят вступить. Поскольку организация привлекает похожих людей, а непохожие люди ее покидают, условно по мере реализации этого процесса организация становится все более гомогенной. Таким образом, люди, формирующие среду, определяют ее, устанавливая нормы поведения, и сохраняют определенную культуру организации. Итак, условия влияют на поведение, но в этой ситуации именно люди определяют сами условия. Гомогенность личностей может стать угрозой для выживания организации. Если руководство организации хочет изменить положение, то для этого необходимо изменить состав коллектива и набрать новых людей таким образом, чтобы они внесли разнообразие в сложившуюся ситуацию. Например, появление нового члена команды высшего управленческого звена может стать катализатором стратегических преобразований в компании.

Поведение человека – основа организационной эффективности. Жизненные ценности работника, его мировоззрение, личные качества и восприятие являются решающими факторами для качества работы. Обучение же позволяет объяснить причины поведения, так как оно показывает, как совершенствуется человек, как он изменяется и чего достигает. Если руководитель верит, что люди – это то, что создает или разрушает организацию, необходимо изучить человеческое поведение. Такого рода знания полезны во многих областях управления: отбор и обучение персонала, влияние на мотивацию работников, оптимизация принятия решений, снятие стресса, развитие работы в команде. Менеджер может не быть профессиональным психологом, но должен обладать знаниями, достаточными для того, чтобы управлять, опираясь на разумные принципы, а не мифы и догадки.

На рис. 3 показана упрощенная модель человеческого поведения, которая содержит четыре основных элемента: окружение, личность, реальное поведение и последствия такого поведения. Окружение состоит из нескольких элементов, существующих вне человека и провоцирующих его на те или иные поступки. Окружение в немалой степени

ответственно за поведение человека. Оно взаимодействует с чертами характера. Эти черты также влияют на поведение. Некоторые из них приведены на рис. 3, хотя на самом деле их намного больше. Для выявления этих особенностей личности нужно заглянуть внутрь нее или довериться тому, что человек сообщает окружающим.

Поведение в этой модели сводится к открытому действию личности, которое может быть замечено и измерено, однако наблюдение поведения человека дает недостаточную информацию о его причинах.



*Рис. 3. Базисная модель человеческого поведения*

У поведения есть последствия. Оно влияет на окружение. Это влияние может быть запланированным и незапланированным: например, поведение на работе может привести к производству товара, причинению ущерба, конфликту или вызвать реакцию других людей. Кроме того, поведение имеет эффект самоусиления, который влияет на возможность его повторения. Приятные последствия воздействуют на человека не так, как болезненные. Наконец, стрелки на рис. 3 показывают, что поведение и его последствия представляют собой механизм, обладающий обратной связью. Человек учится на своем опыте, учитывая последствия своего поведения. Поведение также может изменить окружение, например, когда человек делает звук стереосистемы тише для того, чтобы не раздражать соседей. Рассмотрим некоторые обобщения, которые могут быть сделаны на основе этой модели и важны для менеджеров.

**Личность и окружение.** Поведение личности определяется ее характеристиками и их взаимодействием с элементами окружения.

Очевидно, что на многие сознательные поступки людей влияют события в окружающем мире. Однако то, как и почему человек реагирует на них, скорее всего, зависит от личных характеристик конкретного индивидуума.

Менеджер должен осознать это взаимодействие между личностью и окружением, так как недооценка одного фактора по сравнению с другим связана с риском неправильной интерпретации поведения, что может привести к ложным заключениям по поводу проблемы и, следовательно, к ошибочным ответным действиям. Начальник отдела может решить, что непродуктивный работник ленив или невнимателен (личностные характеристики), когда на самом деле работник ведет себя так из-за давления коллег или неисправного оборудования (факторы окружения).

**Причины и убежденность.** Поведение представляет собой результирующую одной или более причин. Когда причин несколько, поведение отличается убежденностью, особенно если для этого хватило бы одной причины.

Концепции многочисленности причин и убежденности чрезвычайно полезны, так как они помогают составить верную картину поведения. Например, работнику, которому предлагается выполнить легкое задание, выражает сильную досаду. Если менеджер полагает, что его указания – единственная причина такой реакции работника, он может прийти к выводу, что это одно из проявлений его несговорчивости и отсутствия интереса к работе. Предположим, однако, что менеджер признает существование нескольких причин, любая из которых может вызвать отказ выполнить задание. В дальнейшем

менеджер может обнаружить, что работник еще не выполнил предыдущее поручение и, кроме того, чувствует себя несправедливо загруженным по сравнению с коллегами.

**Объяснения собственного поведения.** Человек не всегда способен точно и полно описать свою собственную реакцию. Работник, отказавшийся от задания, может сказать: «Сейчас не моя очередь» или «Я себя неважно чувствую». Однако эти объяснения не объясняют истинных причин его несговорчивости. В связи с трудностями в интерпретации оправданий человека необходимо искать дополнительную информацию, которая может помочь объяснить его поведение.

**Индивидуальные различия.** Люди во многом похожи. Однако на некотором уровне сходство между ними стремится к исчезновению. Люди думают, действуют и чувствуют по-разному – различия существуют практически по каждой характеристике личности. Если измерить степень воздействия одного и того же мотива на разных людей, то становится очевидным, что некоторым его более чем достаточно, другим не хватит для действия, а третьи находятся где-то между первыми двумя типами. Сходство между людьми позволяет делать обобщения, упрощать и классифицировать окружение. Некоторые обобщения относительно надежны (например, люди не любят состояние замешательства), в то время как другие спорны или даже опасны (наказание снизит число поступков, приводящих к несчастным случаям на рабочем месте).

С другой стороны, знание того, что люди отличаются друг от друга, может привести к излишней усложненности, так как мы будем рассматривать каждого человека как уникума. В общении с людьми все же лучше переоценить значение различий. Это, по крайней мере, поможет избежать неверных упрощений.

**Стабильность поведения.** В большинстве случаев поведение человека стабильно и предсказуемо. Часто можно наблюдать постоянство картины поведения в течение длительного времени. Справедливо утверждение, гласящее, что поведение в прошлом – лучший прогноз будущего поведения. Менеджер с достаточной уверенностью может предположить, что прошлые поступки работника повторятся и в будущем, если не произойдет значительных изменений.

Однако стабильность поведения не означает, что люди не меняются. Некоторые черты личности могут меняться, и при соответствующих обстоятельствах могут изменяться даже ценности человека, сложившиеся в течение длительного периода жизни. Тем не менее значительно легче изменить знания, навыки и позиции.

### 1.3 Лекция №3 (2 часа)

#### Тема: «Коммуникативное поведение в организации»

##### 1.3.1 Вопросы лекции:

1. Процесс коммуникации
2. Виды коммуникаций в организации.
3. Каналы коммуникации

##### 1.3.2 Краткое содержание вопросов

###### 1. Процесс коммуникации

Коммуникация - это обмен информацией между людьми. В процессе коммуникаций информация передается от одного субъекта к другому. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и даже организации.

Термин «коммуникация» происходит от латинского «communis» означающего «общее»: передающий информацию пытается установить «общность» с получающим информацию. Отсюда коммуникация может быть определена как передача не просто информации, а значения или смысла с помощью символов.

Коммуникация и информация различные, но связанные между собой понятия. Коммуникация включает в себя и то, что передается и то, как это «что» передается.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента (планирование, организация, мотивация и контроль). Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Обмен информацией - важнейшая составная часть всех видов управленческой деятельности.

Чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, назовем элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента.

1. Отправитель, лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение, собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал, средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Этапами обмена информацией являются следующие:

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат

сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а поэтому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перефраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный зама тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже».

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия.

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидающего гения, творческого воображения в полученную информацию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

## 2. Виды коммуникаций в организации.

Коммуникации в организации подразделяются на:

*организационные коммуникации*

- внешние (коммуникации организации с внешней средой);
- внутренние (между подразделениями и уровнями управления);
- горизонтальные (между подразделениями одного уровня управления);
- вертикальные (между уровнями управления);
- по нисходящей линии (от руководителя к исполнителю);
- по восходящей линии (от исполнителя к руководителю);

*межличностные коммуникации*

- формальные;
- неформальные.

Существуют следующие **виды коммуникаций**:  
формальные и неформальные;  
межличностные - межгрупповые (между уровнями и подразделениями в организациях; внутри подразделений, между организацией и внешней средой).

Горизонтальные и вертикальные  
Внешние – внутренние  
Одноканальные – многоканальные  
Устойчивые – неустойчивые  
Ситуационные – постоянные  
Социально – психологические

В зависимости от используемых каналов связи все процессы обменов информацией можно разделить на формальные и неформальные

**Формальные коммуникации** всегда определяются структурой организации и ее связями с внешней средой, под которой понимают составляющие внешнего окружения организации, имеющие влияние на ее деятельность. Сюда относятся: *имеющиеся и потенциальные потребители* организации, с которыми организация сообщается с помощью рекламы и специальных целевых программ продвижения своих товаров на рынок; связи с общественностью, через прессу, рекламу и т. д.; *органы государственного регулирования* деятельности организации, куда организация регулярно представляет финансовые, статистические и прочие отчеты; с профсоюзом и т.д. Реакцией на возможности или проблемы, создаваемые внешним окружением являются обсуждения, собрания, телефонные переговоры, служебные записки, отчеты и т. п., циркулирующие внутри организаций.

Формальная передача информации имеет ограничения:

- формальная система не вполне удовлетворяет потребности организации, т. к., все что происходит в организации невозможно формализовать;
- формальные каналы не могут вместить в себя все многообразие потребностей в обмене информацией;
- формальная передача информации не доносит всех смысловых тонкостей того, что предполагается сообщить;
- формальный обмен часто не может выразить реальные нужды и потребности организации из-за своей медлительности и негибкости.

**Неформальные коммуникативные связи** в организациях – это такие связи, которые не предусмотрены правилами или руководящими указаниями организации. Часто это обычная болтовня или обсуждение личных дел, слухи, сплетни которые могут касаться также работы.

Неформальные коммуникации - это канал распространения слухов, по которым обычно передается информация касающаяся предстоящих сокращений, новых санкций за опоздания, изменений в структуре организации, предстоящих перемещений, споров между руководителями и т.д.

До сегодняшнего дня слухам приписывается репутация неточной информации. Однако, исследования (Дэвиса) показывают, что в 80 – 99% случаев слухи, касающиеся дел в организации, чаще оказываются точными. Однако когда речь идет о личной эмоционально окрашенной информации, уровень точности слухов снижается. В любом случае, практика показывает, что независимо от точности влиятельность слухов очень велика, независимо от их воздействия (положительного или отрицательного).

В организации часто информация в виде слухов быстрее циркулирует по формальным каналам.

Таким образом, неформальная система передачи информации включает в себя следующие способы:

- внутриучрежденческие разговоры;
- слухи.

Неформальная передача информации выстраивает свои каналы на основе социальных групп, входящих в структуру организации. Мощным механизмом, обеспечивающим эффективную передачу информации являются: частое общение, отождествление себя с организацией и непрерывные контакты с подразделениями. Система неформальной передачи информации неизбежна, необходима, часто раздражает руководителей. Однако, она дает возможность организациям быстрее приспособиться к меняющимся условиям, с другой стороны она затрудняет координацию деятельности коллектива, вносит разлад. Развитая система неформальной передачи информации дает организации возможность более оперативно выполнять свои задачи, сотрудники легче достигают понимания. Но неформальная информация бывает иногда неверной, т.к. не подлежит официальному контролю. Насколько можно полагаться на неформальную систему передачи информации зависит от размера организации и восприятия ее целей.

Крупные организации должны больше полагаться на формальную систему передачи информации. Однако профессиональные управленцы очень искусно и умело пользуются слухами. Например, перед очередной реорганизацией до принятия решения организуется утечка информации, чтобы узнать реакцию на нее по каналам обратной связи. Это дает возможность изменить что-то в решении или своей деятельности.

### **3. Каналы коммуникации**

Коммуникационный процесс - это обмен информацией между двумя или более людьми. Основная цель коммуникационного процесса - обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т.е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей. Чтобы лучше понимать процесс обмена информацией и условия его эффективности, следует иметь представление о стадиях процесса, в котором участвуют двое или большее число людей. Процесс коммуникации можно представить в виде последовательности нескольких взаимосвязанных этапов (Приложение 2).

В процессе обмена информацией можно выделить четыре базовых элемента:

1. Отправитель, лицо, генерирующее идеи или собирающее информацию и передающее ее.
2. Сообщение, собственно информация, закодированная с помощью символов.
3. Канал, средство передачи информации.
4. Получатель, лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

При обмене информацией отправитель и получатель проходят несколько взаимосвязанных этапов. Их задача - составить сообщение и использовать канал для его передачи таким образом, чтобы обе стороны поняли и разделили исходную идею. Это трудно, ибо каждый этап является одновременно точкой, в которой смысл может быть искажен или полностью утрачен. Указанные взаимосвязанные этапы таковы:

1. Зарождение идеи.
2. Кодирование и выбор канала.
3. Передача.
4. Декодирование.

Хотя весь процесс коммуникаций часто завершается за несколько секунд, что затрудняет выделение его этапов, можно проанализировать каждый из них.

**Зарождение идеи.** Обмен информацией начинается с формулирования идеи или отбора информации. Отправитель решает, какую значимую идею или сообщение следует

сделать предметом обмена. К сожалению, многие попытки обмена информацией обрываются на этом первом этапе, поскольку отправитель не затрачивает достаточно времени на обдумывание идеи.

**Кодирование и выбор канала.** Прежде, чем передать идею, отправитель должен с помощью символов закодировать ее, использовав для этого слова, интонации и жесты. Такое кодирование превращает идею в сообщение (Приложение 3). Отправитель должен также выбрать канал, совместимый с типом символов, использованных для кодирования. К некоторым общезвестным материалам относятся передача речи и письменных материалов, а также электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоленты и видеоконференции. Если канал не пригоден для физического поглощения символов, передача невозможна. Картина иногда достойна тысячи слов, но не при передачи сообщения по телефону. Подобным образом может быть неосуществимым одновременный разговор со всеми работниками сразу. Можно разослать памятные записки, предваряющие собрания небольших групп, для обеспечения понимания сообщения и приобщения к проблеме. Если канал не слишком соответствует идеи, зародившейся на первом этапе, обмен информацией будет менее эффективен. Выбор средства общения не должен ограничиваться единственным каналом. Часто желательно использовать два или большее число средств коммуникаций в сочетании. Процесс усложняется, поскольку отправителю приходится устанавливать последовательность использования этих средств и определять временные интервалы в последовательности передачи информации. Тем не менее, исследования показывают, что одновременное использование средств обмена устной и письменной информацией обычно эффективнее, чем, скажем, только обмен письменной информацией. Ориентация на оба канала заставляет тщательнее готовиться и письменно регистрировать параметры ситуации. Однако никоим образом каждый информационный обмен не должен быть письменным. В этом случае потоки бумаг становятся неуправляемыми. Второй этап станет более понятным, если представить его себе как операцию упаковки. Многие действительно хорошие продукты не находят сбыта, пока не обретут такой упаковки, которую потребитель сочтет понятной и привлекательной одновременно. Подобным образом, многие люди с прекрасными идеями не в состоянии упаковать их с помощью символов и вложить в каналы, значимые и притягательные для получателя. Когда такое происходит, идея, будь она даже прекрасной, зачастую не находит «сбыта».

**Передача.** На третьем этапе отправитель использует канал для доставки сообщения (закодированной идеи или совокупности идей) получателю. Речь идет о физической передаче сообщения, которую многие люди по ошибке и принимают за сам процесс коммуникаций. В то же время передача является одним из важнейших этапов, через которые необходимо пройти, чтобы донести идею до другого лица.

**Декодирование.** После передачи сообщения отправителем получатель декодирует его. Декодирование - это перевод символов отправителя в мысли получателя. Если символы, выбранные отправителем, имеют точно такое же значение для получателя, последний будет знать, что именно имел в виду отправитель, когда формулировалась его идея. Если реакция на идею не требуется, процесс обмена информацией на этом должен завершиться. Однако по ряду причин получатель может придать несколько иной, чем в голове отправителя, смысл сообщению. С точки зрения менеджера, обмен информацией следует считать эффективным, если получатель продемонстрировал понимание идеи, произведя действия, которых ждал от него отправитель.

#### 1.4 Лекция №4 (2 часа)

##### Тема: «Мотивация и результативность организации»

###### 1.4.1 Вопросы лекции:

1. Мотивация: основные понятия и концепции

2. Содержательные теории мотивации
3. Процессные теории мотивации
4. Современные теории мотивации

### **1.4.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Мотивация: основные понятия и концепции**

Вторая половина и особенно конец XX столетия сильно изменили взгляды ученых и практиков на роль персонала в деятельности организации и достижении ею заданных параметров производственно-хозяйственной деятельности. Если традиционно отдельный работник и персонал как собираальное понятие рассматривались как ресурс, потребляемый в процессе производства, то в XXI в. персонал рассматривается как основная ценность компании, как стратегический ресурс, без которого нет, и не может быть достигнуто конкурентное превосходство.

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.

Мотивация - это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.

Мотивация труда - это стремление работника удовлетворить потребности (получить определенные блага) посредством трудовой деятельности.

В общем виде под мотивацией деятельности человека понимают всю совокупность движущих сил, которые побуждают его к осуществлению определенного рода действий. Такие силы находятся как вне, так и внутри человека, они подталкивают его на осознанное, либо неосознанное совершение тех или иных действий.

Влияние мотивации на деятельность и поведение человека зависит от множества индивидуальных факторов.

Для всестороннего изучения понятия мотивации рассмотрим 3 аспекта:

- а) что именно в деятельности человека зависит от мотивационного воздействия
- б) в каком соотношении находятся внутренние и внешние силы
- в) соотношение мотивации с результатами деятельности человека

Но перед тем как рассмотреть эти вопросы, необходимо уяснить смысл ключевых понятий, имеющих непосредственное отношение к вопросам, рассматриваемым в этой работе. Такими понятиями являются: потребность, мотив и стимул.

Потребность - главная побудительная сила человека. Потребность представляет собой объективно обусловленный запрос в необходимых для человека благах, а также деятельности для их получения. Из-за необходимости удовлетворить свои потребности люди начинают трудиться. Таким образом, потребность активизирует человека (нет потребности - нет и активности). Однако, побудительная сила присуща только осознанным потребностям, которые отражают в психике людей несоответствие между внешними условиями и внутренними требованиями. Осознанные потребности определяют деятельность человека по устранению таких несоответствий. Потребность является первоисточником мотивации.

*Потребности можно классифицировать как первичные и вторичные.*

Первичные потребности вызваны физиологией человека, и они, как правило, врожденные. Это потребности в пище, воде, воздухе, сне, которые обеспечивают существование человека как биологического вида. Вторичные потребности по природе своей психологические. Они вырабатываются в ходе развития и обретения жизненного опыта. Они намного разнообразнее первичных, во многом зависят от психологической развитости личности, условий жизни, социальных норм, принятых в обществе, группе. Например, потребности в успехе, уважении, привязанности, власти или потребность в

принадлежности кому или чему-либо. Первичные потребности заложены генетически, а вторичные обычно появляются с опытом. Поскольку люди имеют различный приобретенный опыт, то вторичные потребности людей различаются в большей степени, чем первичные.

Потребности невозможно непосредственно наблюдать или измерять. Об их существовании можно судить лишь по поведению людей. Потребности обнаруживаются в мотивах, побуждающих человека к деятельности и становящихся формой их проявления.

Так как количество человеческих потребностей очень многообразно, применительно к трудовой деятельности выделяют наиболее общие факторы, влияющие на эффективную мотивацию.

Мотив - это осознанное побуждение к достижению конкретной цели, понимаемое индивидом как личностная необходимость.

Мотив, находясь «внутри» человека, имеет свой «индивидуальный» характер, зависящий от множества факторов, как внешних, так и внутренних, а также от действий других параллельно возникающих мотивов. Помимо побуждения к деятельности, мотив определяет, что именно необходимо сделать и как осуществить то или иное действие. Даже имея одинаковую потребность, различные люди будут совершать различные действия для устранение этой потребности. Человек способен воздействовать и даже устранять мотивы из своей мотивационной совокупности, поскольку мотив поддается сознанию.

Группа ведущих мотивов, определяющих поведение работника, называется мотивационным ядром (комплексом), имеющим свою структуру, которая различается в зависимости от конкретной трудовой ситуации.

Сила мотива определяется степенью актуальности той или иной потребности для работника. Чем насущнее нужда в том или ином благе, чем сильнее стремление получить его, тем активнее будет действовать работник.

Мотивирование - воздействие на человека, целью которого является его побуждение к определенным действиям. Мотивирование является сердцевиной и основой управления человеком. Именно успешное мотивирование во многом определяет эффективность управления. Различают два основных типа мотивации: «от» и «к», или «метод кнута и пряника».

## 2. Содержательные теории мотивации

### «Теория X», «теория У» и «теория Z»

Среди первых подходов к основной мотивации работника появились теории: «теория X», «теория У» и «теория Z» (Д. МакГрегор, О. Шелдон, В. Оучи).

«Теория X» базируется на следующих положениях:

- работа не выступает для людей мотиватором, и они стараются ее избежать;
- в силу этого людей необходимо принуждать к работе и контролировать их;
- «среднему человеку» присуще стремление избежать ответственности;
- люди мотивируются, в основном, экономическими потребностями;
- люди исходно пассивны, и их нужно стимулировать, заставлять работать.

«Теория У», разработана как своеобразный противовес «теории X»:

- людям изначально присуща потребность реализовывать умственные и физические усилия для выполнения какой-либо работы;
- человеку свойственен самоконтроль и саморуководство;
- цели деятельности, а не только вознаграждение мотивируют работу людей;
- человеку свойственна потребность в ответственности и инициативе;
- люди в основном мотивируются социальными потребностями и стремятся проявлять свою индивидуальность.

«Теория Z» является современным прототипом «теории У». В ней формулируются принципы максимального использования мотивационного потенциала работника:

- гарантия занятости и создание обстановки доверительности;
- создание атмосферы корпоративной общности, преданности фирме;
- необходимость постоянного внимания руководства к исполнителям;
- общность целей и ценностей руководства и рядовых работников;
- создание атмосферы общей ответственности;
- предоставление возможно большей свободы в выборе средств работы;
- создание «духа доверия» работнику;

Таким образом, эти три теории задают очень различные ориентиры для осуществления функции мотивирования. Они апеллируют к разным категориям потребностей и мотивов человека.

### **«Двухфакторная теория» Ф. Херцберга**

Большое значение для раскрытия системы мотивов трудовой деятельности, для организации функции мотивирования имеет еще одна концепция, получившая очень широкое распространение в практике управления. Это «двухфакторная теория» Ф. Херцберга. Согласно этой теории все основные мотивы должны быть подразделены на две главные и принципиально отличные друг от друга группы — на «факторы гигиены» и «факторы-мотиваторы». Суть первых состоит в том, что они снимают или уменьшают неудовлетворенность человека работой, но сами по себе не способны повысить степень его удовлетворенности ею. К числу таких факторов Ф. Херцберг отнес: условия труда, общую политику фирмы, степень непосредственного контроля за работой, заработную плату, характер отношений с коллегами и руководством, отсутствие частых производственных стрессов и так далее. Ко второй группе факторов относятся: возможность достижения успеха в работе, возможность и реальность продвижения по службе, признание результатов работы и их публичное одобрение, наличие высокой степени ответственности, возможность повышения уровня профессиональной компетентности, сложность и интересность работы, разнообразие и гибкий темп работы, участие в планировании работы и др. В целом факторы гигиены соотносятся с условиями работы, со средой, в которой она реализуется; факторы-мотиваторы — с самим характером, сущностью и содержанием работы.

Из теории Ф. Херцберга следует очень важный для оптимизации функции мотивирования вывод. Он получил оформление в понятии программ обогащения труда. Эти программы направлены на то, чтобы расширить содержание мотивационного потенциала труда посредством максимального использования не только «факторов гигиены», но и «факторов-мотиваторов». Обогащение труда предполагает такую организацию работы, при которой она дает почувствовать исполнителю сложность и важность порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за задания, ощущение того, что человек выполняет отдельную и самостоятельную работу.

### **Теория мотивации по А. Маслоу**

В группу содержательных теорий мотивации входят еще две очень известные концепции — теории А. Маслоу и Д. МакКлелланда.

Основные положения концепции «иерархии мотивов» А. Маслоу состоят в следующем.

Все потребности личности подразделяются на пять основных групп.

А. Физиологические потребности. Они необходимы для выживания организма, лежат в основе гомеостатической регуляции.

Б. Потребности в безопасности включают потребности в защите от физических и психологических опасностей; в уверенности в том, что физиологические потребности будут удовлетворены.

В. Потребности в социальных связях (социальные потребности). Они еще называются потребностями причастности.

Г. Потребности в уважении включают, во-первых, потребности в уважении со стороны других; во-вторых, потребность в самоуважении.

Д. Потребности самоактуализации — это потребности личности в реализации своих потенциальных возможностей и способностей, в росте собственной личности, в понимании, осмыслинии и развитии собственного «Я».

Пять групп потребностей одновременно являются и пятью основными уровнями потребностей, расположенными в виде строгой иерархической структуры соподчиненности.

Потребности в самоутверждении (саморазвитие и самореализация)

Потребности в уважении (самоуважение, признание, статус)

Социальные потребности (чувство духовной близости, любовь)

Потребности самосохранения (безопасность, защищенность)

Физиологические потребности (утоление голода, жажды)

Это означает, что потребности каждого вышележащего уровня возникают (актуализируются) только тогда, когда потребности всех нижележащих уровней удовлетворены.

Удовлетворение потребностей нижележащих уровней является обязательным условием и причиной актуализации потребностей вышележащих уровней. Например, лишь после того, как будет обеспечена безопасность, возникают потребности социального порядка. После того как человек добивается их удовлетворения (социального признания), он начинает испытывать потребности в уважении, в самоуважении, в собственном совершенствовании.

Низшие потребности (уровни А и Б) обозначаются как «потребности нужды», а высшие (уровни Г и Д) — как «потребности роста»: первые обеспечивают выживание, а вторые — развитие личности.

Поскольку с развитием человека как личности расширяются его потенциальные возможности, потребность в самосовершенствовании никогда не может быть удовлетворена полностью. Поэтому и процесс развития мотивации неограничен. Как отмечает в этой связи А. Маслоу, высший уровень мотивации «принципиально ненасыщаем».

Вместе с тем эта концепция помогает лучше понять и мотивацию самого руководителя, побудительные причины управленческой деятельности как таковой. Так, в частности, в ней раскрывается особая и вполне самостоятельная категория потребностей — в социальном признании, в уважении, в самораскрытии и самореализации личности. Именно эти потребности являются наиболее мощными стимулами для феноменов лидерства, власти, доминирования, социального влияния. Они наиболее специфичны именно в управленческой деятельности. Концепция мотивации А. Маслоу включает их в общую иерархию мотивационной сферы личности, показывает их место в ней. Можно видеть, что мотивы управления — это, в основном, мотивы высших уровней, а мотивы исполнения — наоборот.

### **Концепция Д. МакКлелланда**

Теория А. Маслоу выделяет такое понятие как «самоактуализирующаяся личность» — личность, стремящаяся выйти за пределы данного, достигнутого ею уровня развития; стремящаяся к развитию, самосовершенствованию, к реализации своего личностного потенциала. Такая личность имеет следующие черты: ориентация на реальность, терпимость, спонтанность, деловая направленность, независимость, оптимизм, наличие богатого внутреннего мира, демократические принципы, зрелые ценности, юмор, креативность, энергичность, независимость от мнения других и давления с их стороны. Именно мотивация самоактуализации является одним из главных стимулов общекарьерной направленности личности. Она тесно связана с мотивацией достижения, понятие которой было введено в другой известной концепции мотивации — в концепции Д. МакКлелланда.

Не отрицая, разумеется, существования потребностей низшего порядка, Д. МакКлелланд основное внимание уделил высшим — специфическим личностным потребностям («вторичным»). Именно они, по его мнению, решающим образом влияют на своеобразие человеческого поведения, на его сложность и противоречивость.

Данная концепция, по существу, впервые ввела в систему побудителей человеческой активности потребность во власти. Она рассматривается как синтетическая и производная от потребностей в уважении и самовыражении. Люди с развитой потребностью во власти характеризуются личностным качеством доминантности; они, как правило, активны, энергичны, не боятся конфронтации, стремятся к отстаиванию своих позиций. Д. МакКлелланд подчеркивает, что «потребность во власти — еще не есть способность властвовать». Если они сочетаются, то имеет место тип мотивированного и эффективного руководителя; если нет, то имеет место, скорее, тип карьеристски ориентированного руководителя.

Потребность в успехе (мотивация достижения) — вторая базовая потребность личности. Сама по себе эта потребность является общей для всех, однако мера ее развития различна. От степени ее развития в решающей мере зависит то, чего в конечном итоге достигает в своей жизни человек, в том числе в профессиональной деятельности. Д. МакКлелланд полагал, что уровень развития общества, могущество той или иной страны в целом решающим образом зависит от того, насколько у ее граждан развита данная потребность.

От меры развития этой потребности зависят, в частности, и профессиональные успехи в управленческой деятельности, а также и само предпочтение личностью этого типа деятельности.

Несколько позже Дж. Аткинсон показал, что потребность в успехе должна рассматриваться в комплексе с еще одной базовой потребностью — потребностью избежать неуспеха. Для людей с сильной мотивацией достижения характерно стремление к успеху, а для людей с низкой мотивацией достижения — стремление избежать неуспеха. Сочетание потребностей «достигнуть успеха» и «избежать неуспеха» определяет субъективно приемлемый для личности уровень рискованности поведения и способы поведения в условиях риска.

Руководители с развитой мотивацией достижения имеют сильную тенденцию к выбору задач, целей, планов некоторого среднего — приемлемого уровня рискованности. Успех в них существенно зависит от личных усилий, хотя и предполагает определенную рискованность. Если же элемент рискованности полностью исключается, то резко падает и вероятность «выигрыша — получение ощущимых конструктивных результатов.

Итак, потребности во власти и в успехе, которым уделяется основное внимание в концепции Д. МакКлелланда, влияют и на склонность личности к управленческой деятельности, и на ее успешность. Наряду с третьей категорией потребностей — в причастности — они раскрывают важные мотивационные факторы поведения руководителя.

### **3. Процессные теории мотивации**

Во всех этих теориях признается значимость существования тех потребностей, которые раскрыты в содержательных концепциях, но показывается, что поведение человека определяется не только ими. Оно зависит также от восприятия и понимания человеком ситуации, от прогнозирования им последствий выбираемого типа поведения.

#### **«Теория ожиданий» В. Врума**

Например, в «теории ожидания» В. Врума ключевую роль играет понятие ожидания. Оно определяется как оценка личностью вероятности определенного события.

При раскрытии структуры мотивации и самого процесса поведения особое внимание в этой теории уделяется трем основным взаимосвязям. Во-первых, это ожидания в отношении взаимосвязи затрат труда и результатов (З — Р). Если человек

чувствует, что между ними существует прямая связь, то мотивация возрастает и наоборот. Во-вторых, это ожидания в отношении взаимосвязи результатов и вознаграждений (Р — В), то есть ожидания определенного вознаграждения или поощрения в ответ на достигнутый уровень результатов. Если между ними существует прямая связь и человек ясно видит это, то его мотивация увеличивается. В-третьих, это — субъективная валентность (предполагаемая ценность удовлетворения или неудовлетворения, возникающего вследствие определенного вознаграждения) ожидаемого вознаграждения или поощрения. В зависимости от валентности мотивация также будет существенно изменяться.

Данная теория получила достаточно широкое распространение в практике управления. Она ориентирует руководителя при реализации им функции мотивирования на соблюдение трех важнейших условий:

- добиваться соответствия связи между затрачиваемыми исполнителями усилиями и получаемыми результатами, а также очевидности, наглядности этой связи;
- обеспечивать соответствие и неоспоримость меры вознаграждения и достигнутого результата;
- выяснить, действительно ли в каждом конкретном случае вознаграждение за достижение результата является для исполнителя притягательным («валентным»).

### **«Теория справедливости»**

В теории «справедливости» исследуется еще одна очень важная переменная, сильно влияющая на интенсивность мотивации в реальных условиях. Люди субъективно определяют отношение полученного ими вознаграждения к затраченным ими для этого усилиям, а затем сравнивают его с вознаграждением, получаемым другими за аналогичную работу. Если в результате, они обнаруживают несправедливость, дисбаланс в отношении оценки своего труда, они будут стремиться уменьшить его интенсивность. Однако если люди чувствуют, что их личное вознаграждение выше, нежели у других за аналогичную работу, то это отнюдь не всегда оказывает положительное стимулирующее влияние на повышение ими интенсивности своего труда. Гораздо чаще человек стремится в этом случае просто сохранить интенсивность работы на уже достигнутом уровне.

В этой концепции также показано, что человек оценивает меру справедливости своего вознаграждения не только через сравнение с вознаграждением других членов организации. Справедливость индивидуального вознаграждения оценивается и с точки зрения того, насколько оно, по мнению человека, соответствует тому реальному вкладу, который он вносит в работу организации. Если человек считает, что вознаграждение не соответствует его представлениям о значимости вклада в работу организации, то мотивация снижается.

Рассмотренная теория тесно связана с еще одной концепцией — теорией «противодействия». В подавляющем большинстве мотивационных концепций управления предполагается, что исполнители являются пассивными реципиентами управленческих действий, направленных на обеспечение их мотивации. В теории противодействия доказано, что это далеко не так: исполнители (подчиненные), как правило, активно стараются влиять на систему вознаграждения.

### **Мотивационная теория Л. Портера и Э. Лоулера**

Мотивационная модель А. Портера и Э. Лоулера является удачной попыткой объединения двух рассмотренных теорий — «ожидания» и «справедливости». Согласно ей результаты, достигаемые человеком, зависят от:

- ценности («стоимости») вознаграждения;
- степени реального удовлетворения;
- затрачиваемых и «воспринимаемых» усилий;
- способностей и индивидуальных особенностей человека;
- осознания человеком своей роли в процессе труда.

Уровень затрачиваемых человеком усилий будет зависеть от того, насколько человек верит в существование причинной связи между затратами усилий и возможными вознаграждениями. Достижение требуемого уровня результативности может повлечь за собой два вида вознаграждения: внутреннее (чувство удовлетворенности от выполненной работы, чувство своей высокой профессиональной компетентности и др.) и внешнее (похвала, премия, продвижение по службе). Удовлетворение — это результат как внутренних, так и внешних вознаграждений с учетом их справедливости.

Наиболее важным выводом модели Л. Портера и Э. Лоулера является то, что результативный труд как таковой ведет к росту удовлетворенности и поэтому сам по себе выступает достаточно сильным мотивом. Большинство концепций мотивации указывает, что вознаграждение, удовлетворение есть стимул и причина высоких результатов. В данной концепции вскрыта и обратная зависимость: чувство выполненной работы и удовлетворенность от этого способствуют повышению результативности труда. Таким образом, данная теория ставит более общий вопрос о результативном и приносящем субъективное удовлетворение труде как самостоятельном и важном мотиве. Он специально рассматривается в связи с понятием внутренней мотивации. Пока же следует отметить, что модель Портера—Лоулера послужила одним из оснований для формулировки еще одного направления в теории мотивации — теории «трудовых инвестиций».

Ее главное положение состоит в следующем. Чем большие усилия человек прилагает к своей работе, чем более она является для него стимулирующим и привлекательным фактором («работа как ценность»), тем выше результативность деятельности и удовлетворенность ею. Иначе говоря, чем более человек «вкладывает самого себя» (инвестирует свою личность) в труд, тем он не только результативнее, но и мотивированнее. Особо следует подчеркнуть, что функцией инвестирования являются не только результаты труда, но именно удовлетворенность от него. Невозможно, считают представители этого подхода, добиться высокой мотивации без значительных личных усилий (вложений) в работу самой личности.

Последние из рассмотренных теорий заставили переосмыслить самые основания организации менеджмента, его традиционные устои. В частности, четкое разделение полномочий в исполнительской вертикали (особенно по линии «руководство — подчинение») является безусловным и единственным фактором управления. Однако даже его нельзя абсолютизировать, возлагая на подчиненных лишь исполнительские функции. В этом случае утрачивается именно чувство сопричастности к общему делу, разрушается общекорпоративная атмосфера, снижается инициативность, мотивированность большинства членов организации. Они все больше ощущают себя «винтиками» в общей «машине», от которых мало что зависит. Индивидуальный вклад в общее дело становится практически неразличимым; труд как бы утрачивает свое «лицо», его оценка анонимизируется, а мотивация либо резко падает, либо вообще блокируется. Происходит отчуждение общего результата труда и его процесса от индивидуального труда; исполнитель трансформируется в «частичного работника», выступает как средство. Анонимность индивидуального труда, его неразличимость в общем продукте, отсутствие прямой связи личных усилий и итогового результата — все это снижает или разрушает индивидуальную мотивацию.

#### **4. Современные теории мотивации**

Мотивация как одно из средств эффективного управления изучается довольно давно, и за это время было разработано много теорий, самые популярные из которых были мною кратко описаны ранее. Большинство компаний в управлении персоналом придерживались одной из этих теорий, либо сочетали элементы нескольких из них, или даже всех. На протяжении довольно длительного времени такой подход казался наиболее правильным и эффективным.

Однако в последние годы появился альтернативный взгляд на мотивирование персонала предприятий, и проблема мотивации стала рассматриваться под несколько другим углом. Даже те, кто твердо придерживался какой-либо из традиционных теорий мотивации, допускают, что возможен и иной подход к решению этого вопроса. Есть мнение, что склонный к мотивации человек - это человек с детской психикой. Сформированная личность должна быть психологически самодостаточной и интеллектуально независимой. А если руководитель считает, что он способен мотивировать персонал, то это означает одно из двух: либо он ошибочно ставит персонал на интеллектуальную ступеньку ниже себя, либо он целенаправленно нанимал персонал, не способный адекватно оценивать обстановку.

Такая точка зрения на мотивацию – не единственное или исключительное явление. Многие руководители ведущих компаний на данный момент если не отвергают мотивацию полностью, то по крайней мере переосмыливают ее и ее влияние на рабочий процесс.

Важнейшим фактором результативности работы сотрудников является их мотивация к полноценному труду. В нашей стране понятие мотивации труда в экономическом смысле появилось сравнительно недавно в связи с демократизацией производства. Ранее оно употреблялось лишь в гуманитарных науках, таких как социология, педагогика и психология. Сегодня мотивационные аспекты управления трудом получили широкое применение во всех странах с развитой рыночной экономикой.

Современные теории мотивации, основанные на результатах психологических исследований, доказывают, что истинные причины, побуждающие человека отдавать работе все силы, чрезвычайно сложны и многообразны. При рассмотрении мотивации следует сосредоточиться на факторах, которые заставляют человека действовать и усиливают его действия. Основные из них: потребности, интересы, мотивы и стимулы. Внутреннее вознаграждение человек получает от работы, ощущая значимость своего труда, испытывая чувство к определенному коллективу, удовлетворение от общения дружеских отношений с коллегами. Внешнее вознаграждение – это зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа.

Мотивационный процесс может быть представлен в виде следующих последовательных стадий: осознание работником своих потребностей как системы предпочтения, выбор наилучшего способа получения определенного вида вознаграждения, осуществление действия; получение вознаграждения; удовлетворение потребности. Стержнем управления на основе мотивации является воздействие на интересы сотрудников для достижения наилучших результатов деятельности.

Мотивация слабеет. Любой сотрудник, приходя на новое место работы, хочет проявить себя. Кроме того, руководство заинтересовано в том, чтобы сотрудники творчески и с воодушевлением относились к своим обязанностям. Однако в силу ряда факторов, в том числе, таких как степень личной ответственности, отношений с начальником и т. д., у работника может наступить разочарование в своей деятельности. Потеря мотивации, как правило, может быть вызвана следующими причинами: отсутствие поощрений за успешно проделанную работу, а также отсутствие психологической и организационной поддержки. Кроме того, интерес к работе может быть потерян, если сотруднику кажется, что его работа стала рутинной и скучной. Естественно, к причинам потери мотивации относятся отсутствие повышения заработной платы и карьерного роста. Естественно, что эти факторы способны затронуть гордость сотрудников, снизить уверенность в себе и, как следствие, вызвать чувство приниженностии и нестабильности.

Незаметный для неопытного глаза процесс потери интереса работника к труду, его пассивность приносит такие ощущимые результаты, как текучесть кадров, руководитель вдруг обнаруживает, что ему приходится вникать в детали любого дела, выполняемого подчиненными, которые, в свою очередь, не проявляют ни малейшей инициативы. Эффективность организации падает. Восстановить и укрепить. Для управления трудом на

основе мотивации необходимы такие предпосылки, как выявление склонностей и интересов работника с учетом его персональных и профессиональных способностей, определение мотивационных возможностей и альтернатив в коллективе и для конкретного лица. Чтобы специалисты были хорошо мотивированы на работу в конкретной компании, руководителю необходимо найти индивидуальный подход к каждому сотруднику. Необходимо полнее использовать личные цели участников трудового процесса для достижения целей компании. Если же мотивация начала слабеть и сотрудник теряет интерес к собственной деятельности, существует множество путей восстановления и укрепления его мотивации. Например, очень помогают и сплачивают в единую команду корпоративные выезды, собрания по важным трудовым вопросам, тренинги и семинары по развитию персонала. Для некоторых сотрудников эффективными могут стать личные встречи и беседы с руководством, а также участие в различных программах и проектах компании.

Для руководителя важно понять, что является мотивирующим фактором для того или иного подчиненного и постараться удовлетворить его потребности, если компания не хочет потерять ценного кадра. Способы восстановления и укрепления мотивации труда можно разделить на несколько относительно самостоятельных путей. Первым, безусловно, является материальное стимулирование сотрудников: совершенствование системы заработной платы, предоставление возможности персоналу участвовать в собственности и прибыли предприятия. Однако постоянное повышение уровня оплаты труда не способствует длительному поддержанию трудовой активности. Применение этого метода может быть полезным для достижения кратковременных подъемов интереса сотрудников к работе. В конечном итоге происходит определенное наложение или привыкание к этому виду воздействия. Одностороннее воздействие на работников лишь денежными методами редко приводит к долговечному стимулированию работы специалистов.

Следующим путем улучшения мотивации является совершенствование организации труда, куда входит постановка целей, расширение трудового функционала, применение гибких графиков, улучшению трудовых условий. Для многих сотрудников является важным пунктом видение собственной цели в компании, которой он должен добиться и реализовать себя. Увеличение объема функций, в случае недозагруженности сотрудника, способно привнести заметное разнообразие в работе и устраниить тем самым пресловутую скуку и чувство заброшенности. Большинство людей стремится в процессе работы приобрести новые знания. Поэтому так важно обеспечивать подчиненным возможность учиться, поощрять и развивать их творческие способности.

Таким образом, грамотно спроектированная работа руководителя со своими подчиненными должна создавать внутреннюю мотивацию, ощущение личного вклада каждого сотрудника в деятельность и развитие компании. Человек – существо социальное, а, следовательно, чувство сопричастности ему не чуждо и способно вызвать глубокое осознание собственной значимости, которое так необходимо для результативной работы сотрудника.

## **1.5 Лекция №5 (2 часа)**

### **Тема: «Формирование группового поведения в организации»**

#### **1.5.1 Вопросы лекции:**

1. Природа группы
2. Характеристики группы
3. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации
4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе

#### **1.5.2 Краткое содержание вопросов**

## 1. Природа группы

### *Природа группы*

Эффективность деятельности организации определяется не только усилиями отдельных людей, а в большей степени результативностью их совместной деятельности. Человек выполняет свои трудовые обязанности во взаимодействии с другими, являясь членом группы, в рамках которой он работает. Решение проблем, стоящих перед группой, требует совместных усилий людей, обладающих различными знаниями, квалификацией, опытом, профессиональной подготовкой.

Однако для достижения эффективных результатов совместной деятельности необходимо правильно сформировать группу и научить всех ее членов навыкам совместной работы, а также умению объединять и концентрировать усилия на решении общих задач.

Участвуя в работе группы, человек может существенно изменить свое личностное поведение. Это обуславливает важность изучения проблем формирования и функционирования групп.

*Группа* – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двоих и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

*Рассмотрим более подробно основные виды групп.*

*Большие группы* – социальные общности людей, существующие в масштабах всего общества (страны) и выделенные на основе различных типов социальных связей, не предполагающие обязательных личных контактов. К ним относят, например, классы, нации, религиозные конфессии, общественные организации, возрастные группы.

*Малые группы* – немногочисленные по составу группы людей, объединенных совместной деятельностью и находящихся в непосредственном личном общении и взаимодействии.

*Формальные группы* – группы, созданные по решению руководства в структуре организаций для выполнения определенных задач, их деятельность способствует достижению целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами.

*Неформальные группы* – группы, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями и антипатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей.

*Управленческие группы* – группы работников, выполняющие функции управления. Разновидностями этих групп могут быть командная группа руководителей, прежде всего команда менеджеров высшего звена, а также комитеты. Главное в таких группах – совместное, коллективное принятие решений. И командные группы, и комитеты должны эффективно работать как единый сложный механизм.

*Производственные группы* – группы работников, непосредственно занимающихся производственной деятельностью, совместно выполняющие конкретное производственное задание.

*Целевые (проектные) группы* – группы, созданные для достижения определенной цели. При достижении цели группа может быть расформирована или ей поручается работа над новым проектом.

*Функциональные группы* – группы, ориентированные на долговременное выполнение определенной функции.

*Группы, созданные по интересам и на основе дружбы (дружеские)* – объединяют интересных друг другу людей, имеющих общие увлечения и поддерживающих дружеские отношения. Возникая на работе, они часто выходят за рамки рабочей деятельности.

Группы по интересам и дружеские группы являются разновидностями неформальных групп.

*Постоянные группы* – группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей; придают организации устойчивость.

*Временные группы* – группы, которые формируются для выполнения краткосрочных разовых задач.

Степень развития группы определяется психологической общностью, сложившейся структурой, четким распределением обязанностей и ролей, степенью сплоченности членов группы.

*Высокоразвитые группы* – группы, давно созданные, их отличает единство целей и общих интересов, устойчивая система отношений между ее членами, высокая сплоченность и т. д.

*Слаборазвитые группы* – группы, характеризующиеся недостаточным развитием или отсутствием психологической общности, сложившейся структуры, четкого распределения обязанностей, низкой сплоченностью. Эти группы, находящиеся на начальном этапе своего существования, называют также *диффузными*.

*Референтные группы* – группы, к которым человек хотел бы принадлежать, с которыми он себя отождествляет, на которые ориентируется в своих интересах, симпатиях и антипатиях – их называют также *эталонными*. С их помощью человек сравнивает свое поведение с поведением других и оценивает его.

*Нереферентные группы (группы принадлежности)* – группы, в которых люди реально состоят, проходят обучение или трудятся.

*Реальные группы* – группы, фактически существующие в пространстве и времени и объединенные реальными отношениями.

*Условные группы* – группы людей, условно объединенных для целей конкретного исследования по определенному признаку, например, по полу, возрасту и т. п.

#### *Причины создания групп*

Люди объединяются в группы в силу ряда причин. Классические теории группообразования объясняют это следующим образом. Так, согласно *теории близости* люди объединяются в группы в силу пространственной или географической близости. Например, сотрудники, работающие в одном отделе, чьи рабочие места находятся в одном помещении (комнате), скорее создадут группу, чем если бы они располагались в разных комнатах.

Согласно *теории формирования групп Дж. Хоманса* люди в процессе выполнения поставленных задач взаимодействуют друг с другом. Это взаимодействие способствует появлению чувств, эмоций – как положительных, так и отрицательных – по отношению друг к другу и к руководству. Чем больше общих задач люди решают, тем больше их взаимодействие друг с другом, тем сильнее будут в процессе их выполнения чувства; чем больше взаимодействий, тем больше люди стремятся к сотрудничеству и больше чувств они разделяют; чем больше чувств испытывают люди друг к другу, тем более они стремятся к совместной деятельности и тем многочисленнее их взаимодействия.

*Теория равновесия* утверждает, что люди объединяются в группы вследствие общих установок и ценностей.

*Теория обмена* утверждает, что люди, находясь в пространственной близости и имея общие установки и ценности, стремятся к взаимодействию в том случае, если вознаграждение в результате этого сотрудничества превышает затраты.

В качестве причин, по которым люди объединяются в группы, называют также возможность достижения целей и удовлетворение потребностей в обеспечении безопасности, в общении, в принадлежности, в самоуважении, усилении власти и получении определенного статуса.

#### *Стадии развития групп*

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий. *Формирование* – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли).

*Бурление* – для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.

Двигаясь к поставленной перед группой цели, ее члены выражают различные интересы, порой не соответствующие этой цели. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

*Становление норм поведения (нормирование) в группе*. Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

*Выполнение работы*. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.

*Расформирование*. Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

Проходя все стадии становления и развития, группа приобретает ряд существенных черт, характеристик, которые в конечном итоге влияют на эффективность ее деятельности.

## **2. Характеристики группы**

*Основные характеристики* зависят от группы, определяются характером взаимоотношений и взаимодействий работающих в ней сотрудников. Они формируются в процессе развития группы.

*Ситуационные характеристики* зависят от условий функционирования групп, определяемых организацией. Они оказывают значительное влияние на работу групп и могут либо способствовать ее улучшению, развитию группового и межгруппового сотрудничества, либо тормозить эти процессы.

### *Основные характеристики группы*

*Структура группы* – это схема взаимоотношений в группе между ее членами в зависимости от занимаемой должности. Члены группы определяют престиж каждой должности, ее статус и значение в группе.

Структура группы может основываться не только на статусно-ролевых отношениях. В этом случае говорят о профессионально-квалификационных характеристиках и половозрастном составе.

*Статус* – положение работника в группе в соответствии с занимаемой должностью (формальный, официальный статус), а также положение в группе, которое отводят работнику другие ее члены (неформальный, неофициальный статус).

*Роли*. Каждый член группы выполняет в ней различные роли. Роли – определенный набор действий, поведение индивида, определяющееся работой.

Роли могут быть:

- *предполагаемыми* (ожидаемыми) – это модель поведения, ожидаемая от членов группы и определяющаяся работой;
- *воспринимаемыми* – модель поведения с точки зрения самого сотрудника, занимающего определенную должность;
- *предписанными* – фактическая модель поведения члена группы.

Все эти роли можно назвать *функциональными*, так как они связаны с выполнением обязанностей в соответствии с занимаемой должностью и формально закреплены. Однако наряду с этим в группе складывается неформальное распределение ролей, признаваемое, как правило, всеми ее членами.

Человек, таким образом, играет в группе как *функциональную*, так *инеформальную* роль, причем один и тот же член группы может выполнять в ней несколько неформальных ролей.

Люди исполняют неформальные роли группового поведения в соответствии со своими личностными способностями и внутренним призванием.

Так, американский исследователь Мередит Белбин выделяет следующие возможные роли членов группы: координатор, организатор, генератор идей, искатель (разведчик ресурсов), математик (оценщик идей, критик), командный игрок, исполнитель, финишер, специалист.

Эффективность работы группы зависит от ее состава и от баланса ролей.

М. Белбин считает, что группа, где есть исполнители всех девяти ролей, готова к выполнению любого задания. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен там, где имеют место быстрые изменения содержания работы.

Исследования показали, что особенно высоких показателей добились группы, в которых были:

- способный руководитель;
- сильный генератор идей;
- интеллектуал, стимулирующий генератора идей;
- математик, способный вовремя «просчитать» недостатки обсуждаемых предложений.

М. Белбин рекомендует менеджерам развивать навыки работы не только в предпочтаемой ими командной роли, но и в других ролях, что позволит им решать периодически возникающие в группе проблемы.

Анализ подходов к пониманию ролевых функций в группе позволяет сделать ряд выводов.

1. Для эффективной групповой деятельности нужны не только идеи, инициатива, конкретные предложения, обоснованные решения и четкое исполнение принятых решений, но и эмоциональная поддержка, добрые отношения, юмор и хорошая морально-психологическая атмосфера в коллективе.

2. Чем более полная и разнообразная ролевая структура группы, тем динамичнее процесс формирования и эффективнее деятельность этой группы.

3. Состав группы должен отражать специфику задания. Полный набор ролей особенно важен в условиях быстрого изменения содержания работы.

*Нормы* – общепринятые стандарты, правила индивидуального или группового поведения, сложившиеся в результате взаимодействия членов группы, принятые и выполняемые ими.

Групповые нормы выполняют функцию регулирования совместной деятельности членов группы. Они могут быть formalизованы в определенных документах, положениях, процедурах и т. п. Вместе с тем большинство групповых норм носит неформальный характер.

Групповые нормы оказывают сильное влияние на поведение ее членов. Это обусловлено тем, что, соблюдая нормы, человек может рассчитывать на принадлежность к

группе, ее признание и поддержку. Они также помогают членам группы определить, какое поведение и какие результаты от них ожидаются.

Нормы оказывают влияние и на результаты деятельности организации. Они могут быть положительными и поощрять поведение людей в направлении достижения целей организации. Отрицательные нормы, наоборот, поощряют поведение, не способствующее достижению целей организации.

*Группы могут иметь разнообразные нормы.*

1. Нормы деятельности: отношение к работе в позднее время, к сверхурочной работе, заменам; интенсивность работы; отношение к браку, ошибкам в работе, нарушению исполнительской дисциплины и т. п.

2. Нормы, регламентирующие форму одежды.

3. Нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы.

*Лидерство* – способность оказывать влияние на других людей, направляя их усилия на достижение целей организации.

В формальной группе формальным лидером выступает руководитель. Успех работы группы во многом зависит от него, поскольку лидер формирует основные принципы взаимодействия, задает вектор развития, влияет на социально-психологический климат, взаимоотношения в коллективе, он имеет право и власть поощрять или наказывать членов группы по результатам работы.

В неформальной группе лидер тоже играет важную роль. Он вносит вклад в выполнение задач группы, позволяет ее членам удовлетворять свои потребности, воплощает в себе основные ценности группы, представляет точку зрения группы при взаимодействии с лидерами других групп, сглаживает противоречия в группе.

Лидер всегда должен быть открытым, побуждая членов группы к участию в ее целях, и авторитарным, вмешиваясь, когда это необходимо, в работу для достижения поставленных целей группы.

*Групповые процессы* – процессы, организующие деятельность группы. К ним, например, относят взаимодействие членов группы при выполнении определенной задачи, процедуры принятия решений в группе, обмен информацией, социальную поддержку.

*Конфликтность* – различия во мнениях членов группы, которые могут привести к внутригрупповым спорам и даже к конфликту.

*Ситуационные характеристики группы*

*Размер группы.* Исследования показывают, что наиболее эффективны группы, состоящие из 5-7 человек. С увеличением размера группы усложняется общение между ее членами, труднее достигается согласие в деятельности при выполнении задач, отдельным членам групп не уделяется достаточно времени, они испытывают затруднения, робость в высказывании собственного мнения перед другими. В группах из 2-3 человек возникает напряженность между ее членами, они обеспокоены слишком очевидной персональной ответственностью за принимаемые решения.

*Пространственное расположение.* Характеризует размещение людей во время работы по отношению друг к другу: сидят лицом или спиной друг к другу. Важны три характеристики пространственного расположения человека в процессе работы, влияющие на взаимоотношения между человеком и группой:

- наличие постоянного места или территории;
- личное пространство, в котором находится только данный человек;
- взаимное расположение рабочих мест.

*Задачи, решаемые группой.* Их содержание определяет специфику работы группы и организацию группового процесса. Особенно важно определить частоту и качество взаимодействий членов группы в процессе решения задачи в зависимости от ее сложности.

*Система вознаграждений* должна иметь ценность для членов группы, вознаграждение должно восприниматься как заслуженное и побуждать к выполнению общих задач.

#### *Групповая сплоченность*

*Групповая сплоченность* – одна из важнейших характеристик группы. Под *сплоченностью* понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут как повышать ее, так и существенно ее снизить.

### **3. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации**

#### *Формальные группы*

Если формальная организация представляет собой скелет компании, то неформальная – ее центральную нервную систему, обеспечивающую процесс коллективного мышления, деятельность и реакции ее сотрудников (Д. Кракхард, Д. Хансон).

В каждой организации существуют **формальные группы**. Назначение формальных групп по отношению к организации в целом состоит в выполнении конкретных задач и достижении определенных целей.

Выделяют три типа формальных групп: команды менеджеров (командная соподчиненная группа руководителя), рабочие группы и комитеты.

*Команда менеджеров*, прежде всего высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь также могут быть руководителями. Типичная командная группа – руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления. На цеховом уровне начальник цеха и его заместители также образуют командную соподчиненную группу.

Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов (сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы и т. д.) – другой пример командной группы.

*Рабочие группы* формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и в управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Для выполнения функций, проектов подбираются люди, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять поручаемую им работу в системе совместного труда.

*Комитет* – формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или комплекса заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное отличие комитета от других формальных групп – это **групповое** принятие решений. Пример комитета – совет директоров любой крупной компании, при этом он тоже может состоять из комитетов, таких как ревизионная комиссия, финансовая комиссия, исполнительный комитет и др.

#### *Неформальные группы*

Наряду с формальными в организации возникают и действуют **неформальные группы**. Они создаются самими членами организации.

Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписаные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер.

### *Различия между формальной и неформальной группой*

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях. В первой из них неформализованные служебные отношения несут функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления (в этом случае говорят о неформальной структуре управления).

Во втором случае межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и т. п., вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы по интересам и т. п.

Как правило, руководители отрицательно относятся к существованию неформальных групп, считают их результатом неэффективного управления и не видят их потенциальные достоинства.

Являясь членом определенной неформальной группы, сотрудник работает в рамках организации. Преданность группе может перерости в преданность организации, которая проявится в результатах деятельности сотрудника на благо организации.

Руководители должны понимать, что вне зависимости от их воли неформальные группы существуют, с ними бесполезно бороться, с ними нужно считаться, искать способы эффективного взаимодействия, использовать их сильные стороны для достижения целей организации.

### ***Потенциальные достоинства неформальной группы***

Делает более эффективную организацию в целом.

Облегчает управленческую нагрузку на менеджмент.

Помогает заполнить пробелы в возможностях менеджера.

Улучшает коммуникации.

Служит «клапаном» для эмоций работников, способствует уменьшению стрессов.

Способствует повышению удовлетворенности трудом и стабильности рабочих групп.

Побуждает менеджеров к более тщательному, взвешенному и гибкому планированию.

Способствует сотрудничеству и кооперации.

### ***Возможные проблемы, связанные с деятельностью неформальной группы***

Способствует появлению нежелательных слухов.

Создает благоприятную атмосферу для формирования нежелательных установок.

Затрудняет осуществление перемен, закрепляет укоренившиеся стереотипы.

Может инициировать конфликты:

- ролевые;
- между индивидами;
- между группами;
- между индивидом и группой.

Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников.

Может ослаблять мотивацию и удовлетворенность трудом.

## **4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе**

### *Преимущества работы в группе*

Современная бизнес-среда характеризуется высоким динамизмом и сложностью. Решение возникающих в организации проблем требует сегодня участия сотрудников, обладающих знаниями в различных областях науки, техники, производства. Развитие групповых форм работы в этих условиях *позволяет объединить* для достижения целей организации *специфические знания, навыки и опыт сотрудников*.

*Большинство интересных идей возникает в группах.* Отдельный человек, выполняя индивидуально какую-либо работу, может найти верное решение. Вместе с тем учесть все аспекты решаемой проблемы ему вряд ли удастся. Чем больше людей – тем больше мнений может быть высказано в процессе обсуждения проблемы. При этом важен еще и тот факт, что, работая совместно, люди стараются «не ударить лицом в грязь», а работать более активно и продуктивно, удовлетворяя свою потребность в успехе и признании. Кроме того, какие-либо новые предложения, идеи могут возникнуть при групповом обсуждении проблемы и на основе ассоциативного мышления (метод мозгового штурма).

Работа в группе *стимулирует взаимное доверие, уверенность в коллегах*, особенно если при совместном решении сложных проблем им приходилось преодолевать трудности. У членов группы появляется «чувство локтя». Чувство того, что они являются частью чего-то большего, чем каждый из них поодиночке. Они рассчитывают на поддержку и одобрение коллег.

*Группа добивается повышения гибкости, оперативности, качества принимаемых решений.* Это происходит за счет:

- обеспечения комплексного подхода в результате привлечения к работе в группе специалистов различных областей;
- повышения мотивации к принятию наиболее перспективного решения;
- коллективного опыта и большей информированности членов группы;
- высокой вовлеченности сотрудников в групповой процесс; при этом сокращается время на реализацию коллективно разработанного решения и повышается ответственность за его результаты.

Наконец, использование групповых форм работы способствует *индивидуальному развитию членов группы*.

*Индивидуальное развитие членов группы* происходит за счет:

- обучения в процессе совместного решения проблем, анализа альтернатив, конструктивного обсуждения и апробации;
- более эффективного использования творческого потенциала сотрудников в результате «феномена социального содействия»; социальное содействие предполагает, что члены группы стремятся внести свой вклад в решение проблемы просто потому, что они работают в обществе других людей;
- формирования у сотрудников чувства самоценности в результате создания системы поддерживающих отношений в группе.

Таким образом, группы имеют значительные преимущества по сравнению с индивидуальной работой. Однако группы имеют и ряд существенных потенциальных недостатков. И если их вовремя не распознать и не нейтрализовать, то это может привести к срывам в достижении групповых и общеорганизационных целей. Менеджеры должны быть предельно внимательны по отношению к потенциальным опасностям.

### *Основные потенциальные недостатки работы в группе*

*Стремление к частным целям.* Группа живет собственной жизнью. Цели группы становятся главенствующими для нее, в то время как цели организации уходят на второй план, игнорируются и зачастую забываются.

*Чрезмерные затраты.* На принятие групповых решений приходится больше затрат, чем на принятие решений одним лицом.

*Потери времени.* Принятие решений в группе предполагает обсуждение проблем всеми ее членами, рассмотрение различных точек зрения, поэтому на принятие решения группой тратится больше времени, чем на индивидуальное. По мнению специалистов, в группах тратится больше времени на понятные всем членам вопросы, чем на более сложные.

*Доминирование одного из членов группы.* Может усилиться влияние некоторых членов группы на других, что не способствует эффективной групповой работе: люди принимают «навязанную» им точку зрения, боятся высказать собственное мнение и т. д.

*Эскалация участия.* Упорное отстаивание определенного предложения некоторыми членами группы может привести к принятию его всей группой, потребовать вложения ресурсов, хотя предложенное решение может оказаться неверным.

*Разделение ответственности* – уход от ответственности, размывание ответственности. С одной стороны, осознание общей ответственности за выполнение заданий является положительным моментом в деятельности групп. Однако в то же самое время разделение общей ответственности в равной мере всеми членами группы может привести к противоположному эффекту – уходу от индивидуальной ответственности. У отдельных работников может появиться желание спрятаться за спину коллег, в «толпе», что позволяет избежать порицания. Общая ответственность переходит в безответственность.

С разделением ответственности связан и такой недостаток, как «*социальная праздность*». Условием ее появления служит невозможность или отсутствие четкой оценки вклада каждого работника в результаты работы группы. В этом случае некоторые работники могут резко ухудшить результаты своей деятельности. Социальная праздность возникает, если работник считает, что:

- распределение работы в группе осуществляется несправедливо;
- коллеги не прилагают особых усилий, как это делает он, к выполнению заданий.

*Снижение уровня мотивации высококвалифицированных сотрудников* связано с двумя предыдущими недостатками. Командное вознаграждение может привести к тому, что вклад, а следовательно и оплата труда работников будут усреднены. В таком случае высококвалифицированные сотрудники считают, что им незачем в полной мере выкладываться при выполнении групповых заданий.

*Групповая поляризация.* Это альтернатива группового единомыслия, когда в группу включены индивиды с устойчивыми взглядами (положительными или отрицательными) на проблему. Работая в группе, они привлекают на свою сторону других участников, и может возникнуть агрессивная конфронтация, конфликт.

Кроме названных, можно отметить и такие проблемы, связанные с формированием и функционированием групп, как:

- сложность введения в группу новых людей;
- группу сложно переориентировать на новое направление, сплоченная группа не обладает такой гибкостью, как разрозненные сотрудники;
- никакая группа не может существовать вечно.

*Групповое единомыслие.* Основным недостатком в работе групп является групповое единомыслие, шаблонное мышление.

*Групповое единомыслие* – давление, оказываемое на сотрудников с целью заставить их приспособиться к нормам группы и склонить к консенсусу.

Классический анализ процесса группового единомыслия впервые осуществил американский социальный психолог И. Дженис, он выявил основные симптомы группового единомыслия. К ним относятся:

*Иллюзия неуязвимости* – вера в то, что каждое принимаемое группой решение ведет к высоким результатам.

*Иллюзия морали* – оправдание решения высшими групповыми ценностями.

*Рационализация* – абстрагирование от негативных последствий или рисков принятия решений.

*Негативное отношение к «чужакам»* – отрицательное отношение коппонентам или сомневающимся коллегам, что позволяет не обращать внимания даже на справедливую критику.

*Самоцензура* – подавление оправданных сомнений под предлогом лояльности группы.

*Прямое давление* – резкая критика коллегами или руководителями предложений, противоречащих установкам группы.

*Фильтрация мнений* – игнорирование неудобных фактов или мнений, которые просто не выносятся на обсуждение.

*Иллюзия единодушия* – обстановка, при которой молчание воспринимается как согласие.

*Причинами группового единомыслия могут быть:*

- неспособность группы к рациональному анализу альтернатив или последствий принимаемого решения;
- стремление отдельных членов группы быть воспринимаемыми как «командные игроки»;
- присоединение отдельных членов группы к точке зрения наиболее влиятельных ее участников, пользующихся авторитетом, доверием, упорно отстаивающих свою позицию.

## **1.6 Лекция №6 (2 часа)**

**Тема: «Анализ и конструирование организаций»**

### **1.6.1 Вопросы лекции:**

1. Жизненные стадии и циклы организации
2. Понятие и принципы построения управленческих структур
3. Определение миссии и целей организации
4. Методы принятия управленческих решений

### **1.6.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Жизненные стадии и циклы организации**

*Жизненные стадии и циклы организации*

*Все регулируется, течет по расчисленным руслам, совершает свой кругооборот в полном соответствии с законом и под его защитой.*

Согласно органическому подходу к управлению функционирование организации по шкале времени может быть представлено в терминах *жизненного цикла*, означающего как процессуальность развития, так и его стадийность.

Как правило, специалисты несмотря на продолжающиеся дискуссии, сходятся в том, что полный жизненный цикл организации обязательно включает такие стадии, как формирование организации, ее интенсивный рост или «размножение», стабилизацию и кризис (спад). Причем последняя стадия вовсе не обязательно должна завершаться «смертью» или ликвидацией организации. Вполне возможным считается и вариант ее «возрождения» или «преображения» (рис. 1).

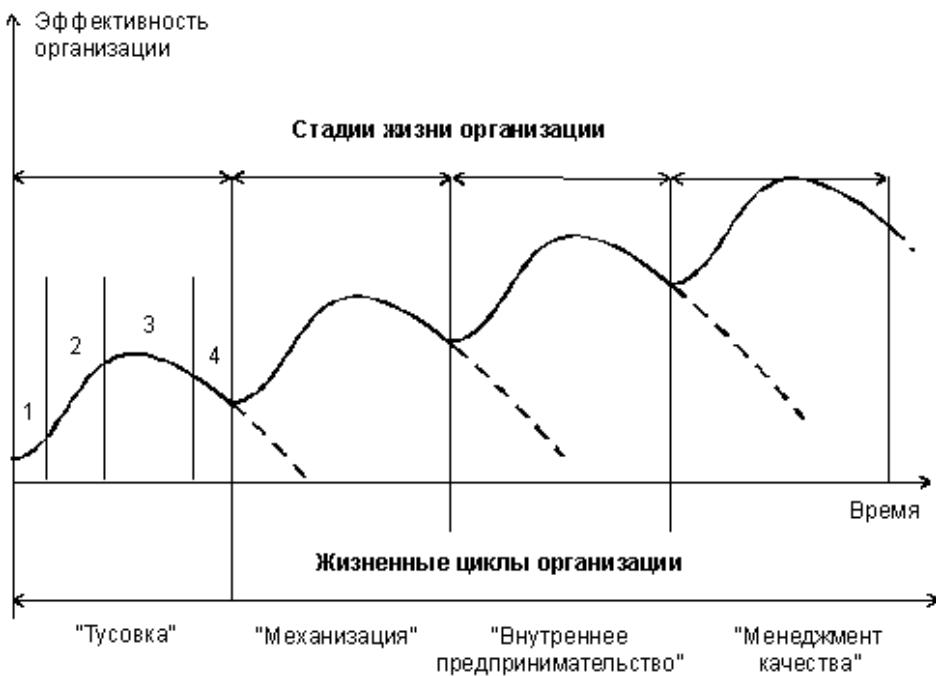


Рис. 1. Жизненные циклы организации

- 1 - формирование организации,
- 2 - интенсивный рост,
- 3 - стабилизация,
- 4 - кризис.

В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма (предприятие) не может слишком долго оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько этапов своего развития, каждый из которых сменяется следующим, но зачастую непросто, а с переживанием трудностей, противоречий. Можно выделить несколько уровней рассмотрения подобной этапности. Периоды, проживаемые фирмой в рамках однотипных ценностных установок и фиксирующие, в первую очередь, специфику управленческих задач в определенный период функционирования организации, мы будем называть - *стадиями*; периоды, в которых организация принципиально изменяет внутренние ценности и ориентации, - *циклами развития*.

#### *Стадии развития организации*

Первая стадия развития организации – ее *формирование*. На этой стадии для организации важно найти тот товар, который может быть предложен потребителю. Если организации удаётся найти свое место на рынке, «раскрутить» свой товар, то она может перейти в следующую стадию - *интенсивный рост*. На второй стадии развития организация растет, увеличивается объем продаваемого товара, увеличивается число персонала, количество филиалов, подразделений, направлений деятельности. Если организации удаётся удержаться на волне, стабилизировать источники дохода, закрепиться на рынке уже в качестве полноправного агента, то она может перейти к третьей стадии - *стабилизации*. На этой стадии для организации важно максимально стабилизировать свою деятельность. Для этого она старается снизить себестоимость продукции за счет сокращения издержек и максимального нормирования собственной деятельности. Обычно в связи с изменчивостью рынка, потребителя цикл жизни товара, предлагаемого организацией, ограничен, что сказывается и на стадийности развития организаций. После стадии стабилизации организация закономерно может перейти в следующую стадию - *кризис*, который характеризуется, как правило, снижением эффективности деятельности ниже границ рентабельности, потерей места на рынке и, возможно, гибелью организации.

Организация может сохраниться и перейти вновь к следующему циклу развития только в том случае, если она сможет найти новый, привлекательный для потребителя товар, занять новое место на рынке. Если это удалось, то она уже в превращенном виде может вновь пережить стадии формирования, интенсивного роста и стабилизации, которые неизбежно будут сменены новым кризисом. В развитии организации кризисы неизбежны. По данным консультантов по управлению, даже самые консервативные компании, характеризующиеся устойчивым положением на рынке, переживают кризисы не реже чем раз в 50-60 лет. Для изменчивых же российских условий этап развития может продолжаться год-полтора, а зачастую и несколько месяцев.

***Основные особенности целевой ориентации организации на различных стадиях ее развития.***

1. *Стадия формирования* - в условиях рыночных отношений определение цели через уточнение представлений о клиенте, его специфических потребностях и соотнесение с представлениями о задачах деятельности организации.

2. *Стадия закрепления на рынке* с ориентацией на поиск и производство других (помимо зарекомендовавших себя с лучшей стороны) товаров и услуг, расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также закрепление собственного неповторимого имиджа. А поскольку достижение поставленной цели часто сопряжено с экспансией со стороны организации, то необходимо быть готовым к противодействию со стороны конкурентов. Следовательно, важной особенностью организации на этом этапе является готовность к борьбе.

3. *Стадия стабилизации* представляется, на первый взгляд, той самой заветной мечтой, к которой организация и стремилась с самого начала. Однако основная цель, преследуемая на этой стадии, - *закрепление на достигнутом* - потребует от организации не меньших, если не больших усилий, чем цели предыдущих стадий. Это связано с тем, что проблемы, которые необходимо решать на этой стадии, носят преимущественно внутренний характер, т. е. связаны с самой организацией. Если для первой стадии была характерна определенная «пассионарность отцов-основателей», означающая известную долю вдохновения и сверхнормативного творчества, которыми и определялся успех предприятия, а для второй - азарт борьбы, то для третьей стадии такое требование, как следование внутренним нормам (причем без всякого творчества), становится определяющим. Успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Иногда это может приводить к отказу от предыдущей истории жизни организации, что чаще всего реализуется в форме создания мифа.

4. *Стадия кризиса* организации - самый трудный этап ее существования, поскольку это - сопротивление кризису и поиск путей выхода из критического состояния и нахождение альтернатив.

На каждой стадии организация реализует специфическую стратегию развития. Взгляд на организацию сквозь призму стадий развития позволяет более точно идентифицировать ее основные целевые и стратегические установки и ориентации. Более того, возникает возможность определить, в какой степени они адекватны внутренней ситуации в организации (табл. 1).

***Циклы развития организации***

Однако если мы сравним особенности внутрифирменных установок, регламентирующих управленческую деятельность, то увидим, что не только задачи стадии важны для понимания тех мероприятий, которые выполняются руководством в конкретный период существования организации. Не менее существенным оказывается и *генеральная целевая, ценностная установка фирмы* в определенный период существования.

*Таблица 1. Соотнесение стадий жизненного цикла, типов стратегии организации и особенностей персонала*

Стадия. Цель	Тип стратегии. Краткое описание	Краткая характеристика стратегии	Характеристика особенностей персонала
<b>Формированie.</b> “Заявка” на рынке товаров/услуг	<b>Предпринимательск ая.</b> Привлечь внимание к товару, найти своего потребителя, организовать продажу и сервис, стать привлекательным для клиента	Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска, минимальным количеством действий. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. В центре внимания - быстрое осуществление ближайших мер	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, с долговременной ориентацией, готовыми рисковать, не боящимися ответственности. Малая сменяемость ведущих сотрудников
<b>Интенсивны й рост.</b> “Размно жение систем”	<b>Динамический рост.</b> Нарастающий рост объемов и качества услуг и соответственно числа структур	Степень риска - меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента для будущего. Письменная фиксация политики фирмы и основных процедур	Организационная закрепленность, тесное взаимодействие, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация персонала
<b>Стабилизаци я.</b> Закрепление на рынке, достижение максимального уровня рентабельности	<b>Прибыльность.</b> Поддержание системы в равновесии	В центре внимания - сохранение существующего уровня прибыльности. Минимизация затрат, возможно прекращение найма. Хорошо развита управленческая система. Созданы и действуют различного рода процедурные правила	Служащие, достигающие максимальных результатов (количество и качества) при невысоком уровне затрат и низком уровне риска
<b>Спад.</b> Прекращение нерентабельного, затратного производства	<b>Ликвидация.</b> Ликвидация части производства, продажа с максимальной выгодой, как финансовой, так и психологической	Продажа активов, устранение возможных убытков, в будущем - сокращение работающих	Работники, не приверженные фирме, готовые работать короткое время, узко ориентированные
	<b>Предпринимательская/Ликвидаци я.</b> Снижение объемов, поиск нового продукта и путей оптимизации деятельности	Основное - спасти предприятие. Осуществляются действия по сокращению затрат с целью выжить в ближайшее время и обрести стабильность на длительную перспективу	Гибкость к изменяющимся условиям, ориентация на долгосрочные цели, самоотверженность, готовность переносить временный дискомфорт в условиях и оплате труда

Организационные консультанты проанализировали ряд длительно существующих фирм и обратили внимание на то, что организации проходят *еще один временной цикл*, более длительный по сравнению со стадийным, в котором можно выделить четыре различных типа ценностных установок.

1. Установка, характерная для цикла развития организации «тусовка», ставит во главу ценности межличностного общения, создания внутрифирменной целостности на базе личных контактов, приверженности общим принципам коммуникации и подобным человеческим особенностям.

2. Установка, характерная для цикла развития организации под названием «механизация», связана с пониманием ценности упорядочивания, определенности

деятельности, внутренней организации. Именно на данном цикле развития организация впервые сталкивается с необходимостью замены сотрудников, которые хорошо вписываются в личностную, неформальную структуру, но не могут быть эффективными специалистами.

3. Установка, проявляющаяся в период цикла развития «внутреннее предпринимательство», провозглашает необходимость максимального участия каждого из сотрудников в «предпринимательском процессе». Такое представление о ценностях говорит о том, что любой сотрудник организации должен подходить к реализации своей деятельности как предприниматель, который представляет товар на рынке. А поэтому любой сотрудник должен хорошо знать своего клиента (и внутрифирменного также), его потребности и работать так, чтобы его продукт находил сбыт.

4. Установка, характерная для этапа «управление качеством», связана с всемерной ориентацией всех и каждого на качество. В рамках данного цикла каждый сотрудник организации должен озабочиваться проблемой качества (соответствия представлениям заказчика о желаемом) итогового продукта, а для этого каждый из промежуточных продуктов (полуфабрикатов) должен быть максимально качественным. Хотя сама проблема понимания качества также будет требовать уточнения - что понимать под качеством конкретного товара.

## **2. Понятие и принципы построения управлеченческих структур**

«Структура управления организацией», или «организационная структура управления» (ОСУ) - одно из ключевых понятий менеджмента, тесно связанное с целями, функциями, процессом управления, работой менеджеров и распределением между ними полномочий. В рамках этой структуры протекает весь управлеченческий процесс (движение потоков информации и принятие управлеченческих решений), в котором участвуют менеджеры всех уровней, категорий и профессиональной специализации. Структуру можно сравнить с каркасом здания управлеченческой системы, построенным для того, чтобы все протекающие в ней процессы осуществлялись своевременно и качественно. Отсюда то внимание, которое руководители организаций уделяют принципам и методам построения структур управления, выбору их типов и видов, изучению тенденций изменения и оценкам соответствия задачам организаций.

Под структурой управления понимается *упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого*. ОСУ определяется также как *форма разделения и кооперации управлеченческой деятельности, в рамках которой осуществляется процесс управления по соответствующим функциям, направленным на решение поставленных задач и достижение намеченных целей*. С этих позиций структура управления представляется в виде *системы оптимального распределения функциональных обязанностей, прав и ответственности, порядка и форм взаимодействия между входящими в ее состав органами управления и работающими в них людьми*.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы, связи (отношения), уровни и полномочия. **Элементами** ОСУ могут быть как отдельные работники (руководители, специалисты, служащие), так и службы либо органы аппарата управления, в которых занято то или иное количество специалистов, выполняющих определенные функциональные обязанности. Есть два направления специализации элементов ОСУ: а) в зависимости от состава структурных подразделений организации вычленяются звенья структуры управления, осуществляющие маркетинг, менеджмент производства, научно-технического прогресса и т.п.; б) исходя из характера общих функций, выполняемых в процессе управления, формируются органы, занимающиеся планированием, организующие производство, труд и управление, контролирующие все процессы в организации.

Отношения между элементами структуры управления поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Первые носят характер согласования и являются одноуровневыми. Вторые - это отношения подчинения. Необходимость в них возникает при иерархичности построения системы управления, то есть при наличии различных уровней управления, на каждом из которых преследуются свои цели.

При двухуровневой структуре создаются верхние звенья управления (руководство организацией в целом) и низовые звенья (менеджеры, непосредственно руководящие работой исполнителей). При трех и более уровнях в ОСУ формируется так называемый средний слой, который в свою очередь может состоять из нескольких уровней.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные связи. Первые суть отношения по поводу принятия и реализации управленческих решений и движения информации между так называемыми линейными руководителями, то есть лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи сопрягаются с теми или иными функциями менеджмента. Соответственно используется такое понятие, как **полномочия**: линейного персонала, штабного персонала и функциональные. Полномочия линейных руководителей дают право решать все вопросы развития вверенных им организаций и подразделений, а также отдавать распоряжения, обязательные для выполнения другими членами организации (подразделений). Полномочия штабного персонала ограничиваются правом планировать, рекомендовать, советовать или помогать, но не приказывать другим членам организации выполнять их распоряжения. Если тому или иному работнику управленческого аппарата предоставляется право принимать решения и совершать действия, обычно выполняемые линейными менеджерами, он получает так называемые функциональные полномочия.

Увеличение количества элементов и уровней в ОСУ неизбежно приводит к многократному росту числа и сложности связей, возникающих в процессе принятия управленческих решений; следствием этого нередко является замедление процесса управления, что в современных условиях тождественно ухудшению качества функционирования менеджмента организации.

К структуре управления предъявляется множество требований, отражающих ее ключевое для менеджмента значение. Они учитываются в **принципах формирования ОСУ**, разработке которых было посвящено немало работ отечественных авторов в дореформенный период. Главные из этих принципов могут быть сформулированы следующим образом.

1. Организационная структура управления должна прежде всего отражать цели и задачи организации, а следовательно, быть подчиненной производству и его потребностям.

2. Следует предусматривать оптимальное разделение труда между органами управления и отдельными работниками, обеспечивающее творческий характер работы и нормальную нагрузку, а также надлежащую специализацию.

3. Формирование структуры управления надлежит связывать с определением полномочий и ответственности каждого работника и органа управления, с установлением системы вертикальных и горизонтальных связей между ними.

4. Между функциями и обязанностями, с одной стороны, и полномочиями и ответственностью с другой, необходимо поддерживать соответствие, нарушение которого приводит к дисфункции системы управления в целом.

5. Организационная структура управления призвана быть адекватной социально-культурной среде организации, оказывающей существенное влияние на решения относительно уровня централизации и детализации, распределения полномочий и ответственности, степени самостоятельности и масштабов контроля руководителей и менеджеров. Практически это означает, что попытки слепо копировать структуры

управления, успешно функционирующие в других социально-культурных условиях, не гарантируют желаемого результата.

Реализация этих принципов означает необходимость учета при формировании (или перестройке) структуры управления множества различных **факторов воздействия на ОСУ**.

#### *Типы структур управления организациями*

В современной теории менеджмента выделяются два типа управления организациями: бюрократический и органический. Они построены на принципиально различных основаниях и имеют специфические черты, позволяющие выявлять сферы их рационального использования и перспективы дальнейшего развития.

Исторически первым сформировался **бюрократический тип**. Соответствующую концепцию подхода к построению организационных структур разработал в начале XX столетия немецкий социолог Макс Вебер. Он предложил нормативную модель рациональной бюрократии, кардинальным образом менявшую ранее действовавшие системы коммуникации, отчетности, оплаты труда, структуры работы, отношений на производстве. В основе этой модели - представление о предприятиях как об "организованных организациях", предъявляющих жесткие требования как к людям, так и структурам, в рамках которых они действуют. Ключевые концептуальные положения нормативной модели рациональной бюрократии таковы: 1) четкое разделение труда, использование на каждой должности квалифицированных специалистов; 2) иерархичность управления, при которой нижестоящий уровень подчиняется и контролируется вышестоящим; 3) наличие формальных правил и норм, обеспечивающих однородность выполнения менеджерами своих задач и обязанностей; 4) дух формальной обезличенности, характерной для выполнения официальными лицами своих обязанностей; 5) осуществление найма на работу в соответствии с квалификационными требованиями к данной должности, а не с субъективными оценками.

Главные понятия бюрократического типа структуры управления - *рациональность, ответственность и иерархичность*. Сам Вебер считал центральным пунктом концепции исключение смещения "человека" и "должности", ибо состав и содержание управлеченческих работ должны определяться исходя из потребностей организаций, а не людей в ней работающих. Четко сформулированные предписания по каждой работе (что необходимо делать и какими приемами) не оставляет места для проявления субъективизма и индивидуального подхода. В этом принципиальное отличие бюрократической структуры от исторически предшествовавшей ей общинной, где главная роль отводилась партнерству и мастерству.

Бюрократические структуры управления показали свою эффективность, особенно в крупных и сверхкрупных организациях, в которых необходимо обеспечивать слаженную четкую работу больших коллективов людей, работающих на единую цель. Эти структуры позволяют мобилизовать человеческую энергию и кооперировать труд людей при решении сложных проектов, в массовом и крупносерийном производстве. Однако им присущи недостатки, особенно заметные в контексте современных условий и задач экономического развития. Очевидно прежде всего, что бюрократический тип структуры не способствует росту потенциала людей, каждый из которых использует только ту часть своих способностей, которая непосредственно требуется по характеру выполняемой работы. Ясно также: коль скоро вопросы стратегии и тактики развития организации решаются лишь на высшем уровне, а все остальные уровни заняты исключительно исполнением "спускаемых сверху" решений, теряется общий управленческий интеллект (который рассматривается сегодня как важнейший фактор эффективного управления).

#### **3. Виды бюрократических структур управления организациями**

Бюрократический тип структур управления имеет много разновидностей, но наиболее распространенной является **линейно-функциональная** организация, до сих пор широко используемая компаниями всего мира.

Основу линейно-функциональной структуры составляет "шахтный" принцип построения и специализация управленческого персонала по функциональным подсистемам организации.

По каждой подсистеме формируются "иерархия" служб ("шахта"), пронизывающая всю организацию сверху донизу. Результаты работы любой службы аппарата управления оцениваются показателями, характеризующими реализацию ими своих целей и задач. Например, работа служб, управляющих производством, - показателями выполнения графика выпуска продукции, затрат ресурсов, производительности труда, качества, использования производственных мощностей. Для оценки служб, осуществляющих управление персоналом, используются такие параметры, как текучесть кадров, дисциплина труда и другие. Соответственно строится и система материального поощрения, ориентированная прежде всего на достижение высоких показателей каждой службой. При этом конечный результат работы организации в целом становится как бы второстепенным, ибо считается, что все службы в той или иной мере работают на его достижение.

Многолетний опыт использования *линейно-функциональных* структур управления показал, что они наиболее эффективны там, где аппарату управления приходится выполнять множество рутинных, часто повторяющихся процедур и операций при сравнительной стабильности управленческих задач и функций: посредством жесткой системы связей обеспечивается четкая работа каждой подсистемы и организации в целом. В то же время выявились и существенные недостатки, среди которых в первую очередь отмечают следующие: невосприимчивость к изменениям, особенно под воздействием научно-технического и технологического прогресса; закостенелость системы отношений между звеньями и работниками аппарата управления, обязанными строго следовать правилам и процедурам; медленную передачу и переработку информации из-за множества согласований (как по вертикали, так и по горизонтали); замедление прогресса управленческих решений.

Аналогичные характеристики имеет и так называемая *линейно-штабная* структура управления, тоже построенная по принципу функционального разделения управленческого труда, используемого в штабных службах разных уровней. Главная задача линейных руководителей здесь - координировать действия функциональных служб и направлять их в русло общих интересов организации.

Еще одной разновидностью бюрократического типа является структура, которая в зарубежной литературе получила название *дивизиональной*. Формирование этого вида структур за рубежом связано с процессами "разукрупнения" гигантских корпораций в 60-е годы. Стремясь повысить гибкость и приспособляемость к изменениям во внешней среде, крупнейшие компании начали выделять из своего состава производственные отделения с предоставлением им определенной самостоятельности в осуществлении оперативного управления. При этом все важнейшие общекорпоративные функции управления оставались в ведении центрального аппарата управления, который разрабатывал стратегию развития организации в целом, решал проблемы инвестирования, научных исследований и разработок.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подсистем, а управляющие производственными отделениями. Структурирование организации по отделениям производится, как правило, по одному из трех критериев: по видам выпускаемой продукции или предоставляемых услуг (продуктовая специализация), по ориентации на те или иные группы потребителей (потребительская специализация), по обслуживаемым территориям (территориальная или региональная специализация). Такой подход обеспечивает более тесную связь с потребителями и рынком, существенно ускоряя реакцию организации на изменения, происходящие во внешней среде (приложение № 3).

### **3. Определение миссии и целей организации**

Миссия рассматривается как сформулированное утверждение относительно того, для чего или по какой причине существует организация, т. е. миссия понимается как утверждение, раскрывающее смысл существования организации, в котором проявляется отличие данной организации от ей подобных.

Обычно определение миссии организации преследует решение следующих задач: выявить область активных действий организации и отсечь пути развития, которые ведут в никуда;

определить основные принципы конкурентной борьбы;  
выработать общую базу для разработки целей организации;  
выработать концепцию деятельности, вдохновляющую сотрудников организации.

Цели миссии — это видение того, что из себя должна представлять организация или за что она должна бороться. В них должны быть отражены интересы всех групп влияния или различных групп людей, так или иначе связанных с деятельностью организации и вовлеченных в процесс ее функционирования (собственники, менеджеры, сотрудники и рабочие, потребители, поставщики, банки, правительственные учреждения, местные органы управления, общественные организации и др.).

При разработке миссии учитываются следующие группы факторов:

История возникновения и развития организации, ее традиций, достижений и промахов, сложившийся имидж.

Существующий стиль поведения и способ действия собственников и руководителей.

Ресурсы, т. е. все то, чем организация может управлять: наличные денежные средства, признанные продуктовые марки, уникальные технологии, талант сотрудников и т. п.

Окружающая среда, представляющая совокупность всех факторов, которые воздействуют на возможности организации достигать своих целей с помощью выбранных стратегий.

Отличительные достоинства, которыми обладает организация.

Например, миссия гостиничной компании "Марриот" формулируется следующим образом: "Мы стремимся быть лучшими в мире по обеспечению пребывания и пищей наших клиентов путем поощрения персонала предоставлять клиентам необыкновенные услуги и соблюдать интересы акционеров".

Следование приведенным выше правилам — весьма сложная задача. Это является одной из главных причин того, что далеко не все организации имеют четко сформулированные миссии, а некоторые их просто не имеют.

#### *Цели организации*

Главная исходная база для формирования целей организации — маркетинг и нововведения. Именно в данных областях находятся те ценности организации, за которые готов платить потребитель. Если организация не в состоянии на хорошем уровне сегодня и завтра удовлетворить запросы потребителей, то у нее не будет и прибыли. В других областях деятельности (производство, кадрах и др.) цели представляют ценность только в той мере, в какой они улучшают возможности организации удовлетворять запросы потребителей и осуществлять нововведения (инновации).

*Можно выделить шесть типов целей:*

Достижение определенных значений показателя рыночной доли.

*Инновационные цели.* Без разработки новых продуктов и предоставления новых услуг организация очень быстро может быть выбита конкурентами из борьбы. Примером цели данного типа может быть: 50% объема продаж должно быть обеспечено за счет продукции и услуг, внедренных за последние пять лет.

*Ресурсные цели* характеризуют стремление организации привлекать наиболее ценные ресурсы: квалифицированных сотрудников, капитал, современное оборудование.

Эти цели имеют маркетинговый характер. Так, организации конкурируют по привлечению наиболее способных выпускников вузов, розничные торговцы — за лучшее месторасположение торговых точек. В итоге достижение таких результатов создает предпосылки для выполнения других задач.

*Цели повышения эффективности деятельности.* Когда персонал, капитал и производственно-технический потенциал не используются достаточно эффективно, тогда и потребности потребителей будут удовлетворяться недостаточно, или это будет достигнуто за счет чрезмерных затрат ресурсов.

*Социальные цели* направлены на снижение отрицательного воздействия на природную среду, на оказание помощи обществу в решении проблем занятости, в области образования и т. п.

*Цели получения определенной прибыли* могут быть установлены только после формулирования предыдущих целей. Прибыль — это то, что может помочь привлечь капитал и стимулировать желание владельцев разделить риск. Прибыль поэтому лучше рассматривать скорее как ограничительную цель. Минимальная прибыльность необходима для выживания и развития бизнеса.

#### **4. Методы принятия управленческих решений**

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы: неформальные (эвристические), коллективные, количественные.

**Неформальные (эвристические) методы принятия решений.** Неформальные методы основаны на аналитических способностях лиц, принимающих решения. Это — совокупность логических приемов и методики выбора оптимальных решений руководителем, теоретическое сравнение альтернатив с учетом накопленного опыта. Неформальные методы базируются в основном на интуиции менеджера. Их преимущество состоит в том, что они принимаются оперативно; недостатком является то, что эти методы не гарантируют от выбора ошибочных решений, поскольку интуиция может подвести менеджера.

**Коллективные методы обсуждения и принятия решений:** заседание, совещание, работа в комиссии и т.п. Основным моментом в коллективной работе над реализацией управленческих решений является определение круга лиц — участников данной процедуры. Главными критериями формирования такой группы являются компетентность, способность решать творческие задачи, конструктивность мышления и коммуникабельность.

Наиболее распространен такой метод коллективной подготовки управленческих решений, как «**мозговой штурм**», или «**мозговая атака**» — совместное генерирование новых идей и последующее принятие решений. Если предстоит решить сложную проблему, собирается группа людей, которые предлагают любые решения определенной проблемы. Основное условие «мозгового штурма» — создание обстановки, максимально благоприятной для свободного генерирования идей. Чтобы добиться этого, запрещается опровергать или критиковать идею, какой бы фантастичной она ни была. Все идеи записываются, а затем анализируются специалистами.

Примером коллективного принятия решений может служить **метод Дельфы**, получивший название от греческого города Дельфы, прославившегося жившими там мудрецами. Метод Дельфы — многоуровневая процедура анкетирования. Суть метода состоит в том, что каждый эксперт отвечает на вопросы независимо и анонимно. Затем все ответы анализируются и в сводном виде доводятся до каждого эксперта. После каждого тура данные анкетирования дорабатываются и полученные результаты сообщаются экспертам с указанием расположения оценок. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же эксперт может изменить оценку. После стабилизации оценок

опрос прекращается и принимается предложенное экспертами или скорректированное решение.

Среди коллективных методов принятия решений существует **японская кольцевая система принятия решений** – «кингисе», суть которой состоит в том, что на рассмотрение готовится проект новшества. Он передается лицам для обсуждения по списку, составленному руководителем. Каждый должен рассмотреть предлагаемое решение и дать свои замечания в письменном виде. После этого проводится совещание, на которое, как правило, приглашаются те специалисты, мнение которых руководителю не совсем ясно. Эксперты выбирают свое решение в соответствии с индивидуальными предпочтениями. И если они не совпадают, то возникает вектор предпочтений, который определяют с помощью одного из следующих принципов:

- большинства голосов – выбирается решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- диктатора – за основу берется мнение одного лица;
- принцип Курно используется в том случае, когда коалиции нет, т.е. предлагается число решений, равное числу экспертов. В этом случае необходимо найти такое решение, которое отвечало бы требованию индивидуальной рациональности без ущемления интересов каждого в отдельности;
- принцип Парето используется при принятии решений, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию. В этом случае оптимальным будет такое решение, которое невыгодно менять сразу всем членам группы, поскольку оно объединяет их в достижении общей цели и др.

**Количественные методы принятия решений.** В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путем обработки больших массивов информации (с помощью ЭВМ). В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование, при котором используются линейные зависимости;
- динамическое программирование, позволяющее вводить дополнительные переменные в процесс решения задач;
- вероятностные и статистические модели, реализуемые в методах теории массового обслуживания;
- теория игр – моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений;
- имитационные модели позволяют экспериментально проводить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним.

## 1.7 Лекция №7 (2 часа)

### Тема: «Управление поведением организации»

#### 1.7.1 Вопросы лекции:

1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла
2. Корпоративная культура и поведение организации
3. Формирование репутации организации

#### 1.7.2 Краткое содержание вопросов

##### 1. Особенности поведения организации на различных этапах жизненного цикла

Существование любой организации, подобно жизни человека, проходит все стадии: с рождения до прекращения жизнедеятельности.

Длительная и эффективная жизнь – удел далеко не всех организаций, и причина этого – специфические черты организаций, возможности ее приспособления к непрерывно меняющимся условиям внешней и внутренней среды.

Существование организации на рынке во многом связано с выбором форм и методов ее адаптации к внешним условиям, управлением ее поведением в соответствии с требованиями рыночного окружения. Одним из действенных методов адаптации является разработка стратегии развития в соответствии с конкретным этапом жизненного цикла организации. Эффективная и устойчивая деятельность любой организации зависит от того, как руководители и работники понимают, оценивают и учитывают в своих действиях жизненный цикл и каждую из его стадий.

Руководитель всегда должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль управления соответствуют этой стадии.

Жизненный цикл ориентирует менеджеров на периодическую перепроверку специфических целей организации, на постановку вопроса о целесообразности ее существования в том виде, в котором она создавалась изначально.

Жизненный цикл организации – это период, в течение которого организация проходит четыре стадии своего развития: создание, рост, зрелость и упадок (спад). Это предсказуемые изменения состояния организации, которые протекают во времени с определенной периодичностью, последовательностью. Задача руководителя состоит в том, чтобы понять, каковы причины перехода конкретной организации от одной стадии к другой. Запланирован ли этот переход заранее или является реакцией на изменения, происходящие во внешней среде?

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности. Рассмотрим наиболее характерные из них.

**Стадия создания организации.** Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

На этой стадии перед организацией стоят две основные задачи:

- доступ к необходимым ресурсам;
- овладение механизмом конкуренции.

Руководству следует сосредоточить особое внимание на:

- изучении потребительского спроса на производимую продукцию, услуги на конкурентных рынках;
- сборе и анализе информации о деятельности и намерениях конкурентов, их сопоставлении с возможностями, ресурсами своей организации;
- выяснении необходимости и целесообразности наращивания потенциала организации и внесение соответствующих корректировок в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решений, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер по привлечению дополнительных ресурсов за счет внутренних и внешних источников.

На стадии создания организации перед менеджерами стоят особенно сложные задачи. Их суть можно свести к дилемме «быть или не быть». На этой стадии необходим особо тщательный и всесторонний анализ ситуации.

**Стадия роста организации.** На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней

усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

*На данной стадии перед организацией стоят следующие задачи:*

- обеспечить условия экономического роста;
- достичь высокого качества товаров, услуг.

Руководством организации должен быть выбран такой тип управления, который обеспечит поддержание стабильного баланса между стабильностью и новациями, осуществление эффективной деятельности в текущем периоде с одновременным планированием будущего.

На стадии роста на первый план в деятельности руководителя выступают следующие задачи:

- решение социальных проблем коллектива, позволяющее закреплять и развивать заинтересованность работников;
- обеспечение баланса между текущей и перспективной инновационной деятельностью, между повышением качества выпускаемой продукции и услуг и поисками новых сфер приложения капитала;
- оптимизация соотношения между централизацией и децентрализацией в управлении организацией, внедрение прогрессивных структур управления, информационных технологий.

**Стадия зрелости организации.** Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно обюрокрачивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

*Перед организацией стоят задачи:*

- обеспечить общую стратегическую дееспособность;
- сохранить и упрочить устойчивое положение на рынке.

На стадии зрелости руководитель организации должен:

- заблаговременно организовать работу по созданию и освоению новой продукции, чтобы избежать снижения эффективности работы в результате морального старения выпускаемых товаров;
- вести мониторинг организационной структуры управления, периодически корректировать ее с целью обеспечения большей гибкости;
- постоянно анализировать поведение конкурентов и в необходимых случаях вносить изменения в стратегию развития организации;
- использовать возможности технического перевооружения производства, повышения уровня технологической подготовки производства;
- создавать необходимые условия для поддержания и укрепления интеллектуального потенциала организации, эффективной работы отдельных сотрудников и команд, использования матричных организационных структур управления.

**Стадия спада организации.** Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится

чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

*Характерные симптомы этой стадии:*

- снижение спроса ужесточает конкуренцию и изменяет ее формы конкурентной борьбы;
- усиливается диктат поставщиков;
- возрастает роль соотношения цены и качества в конкурентной борьбе;
- нарастает сложность управления производственными активами;
- усложняется процесс создания товарных инноваций;
- снижается прибыль.

На стадии спада необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения.

В этих условиях руководителю предстоит:

- рассмотреть возможности рационального использования всех видов ресурсов и сосредоточения деятельности организации на направлении, которое сулит наибольшую отдачу в кратчайшие сроки;
- изучить возможности объединения, слияния с другими организациями, сужения номенклатуры производимой продукции, если это позволит сохранить и эффективно использовать имеющийся потенциал при минимальных потерях;
- приступить к осуществлению изменений в организации, наладить связи с новыми рынками и поставщиками.

## **2. Корпоративная культура и поведение организации**

Каждая процветающая компания обладает своим «фирменным рецептом» успехов и достижений. Не последнее место в этом ряду занимают **имидж компании**, психологическая обстановка внутри коллектива и корпоративная культура. Комплекс необходимых условий успеха компании все чаще называют **корпоративной культурой**.

Универсальной, приемлемой для всех корпоративной культуры не существует. Однако существуют определенные принципы построения успешной работы, когда соблюдается согласованность всех аспектов деятельности: приемы управления, **стиль руководства**, обучение сотрудников, продвижение продукции, взаимодействие с клиентами и т. д.

Корпоративная культура определяется нормами поведения сотрудников фирмы традициями, принципами построения неформальных отношений, правилами и стандартами поведения, образующими лицо компании. Имеет смысл рассматривать корпоративную культуру как набор допущений, убеждений, норм и ценностей, которые разделяются всеми членами компании.

Формирование корпоративной культуры происходит либо сознательно (ведущие члены организации транслируют и внедряют ее основы в текущую деятельность), либо такая культура формируется спонтанно, а для этого требуется время.

Корпоративная культура включает в себя два основных момента:

1) ответственность социальная (экология, благотворительность, спонсорство, шефство, культурные программы) и юридическая (следование нормам и законам государственного регулирования);

2) этика поведение сотрудников компании в соответствии с установленными правилами.

Корпоративная культура играет важную роль в деятельности компании, так как это весьма динамичное явление, влияющее практически на все события в организации.

Явление корпоративной культуры быстро меняет формы, оказывая на сотрудников решающее действие по мере развития компании:

- формирует их представление о компании;

- стимулирует чувство ответственности;
- создает чувство стабильности;
- вызывает осознание преемственности;
- помогает правильно реагировать на события, происходящие в компании;
- создает чувство безопасности.

Как правило, **цели и стратегия** развития компании соотносятся с нормами корпоративной культуры, что, в свою очередь, определяет заинтересованность руководства в **стимулировании** и поощрении развития корпоративных традиций.

Сила воздействия на сотрудников определяется следующими факторами:

- общность возраста, интересов, взглядов;
- продолжительность совместной работы;
- опыт взаимодействия, совместного преодоления трудностей.

Для внешней стороны корпоративной культуры характерно создание истории возникновения фирмы, легенды, символов, ритуалов («фирменные» обычаи, значимые события и юбилеи, мероприятия профессионального характера).

Символы и атрибуты компании, подчеркивающие принадлежность людей к единому целому, также являются неотъемлемой частью корпоративной культуры.

Внутреннее содержание включает в себя правила, роли, ценности и общую философию компании.

Хорошо развитая корпоративная культура способствует формированию стратегии развития компании, а также осознанию единства собственных целей и целей компании через принятие ее норм и ценностей.

Корпоративная культура тесно связана с организационным поведением, принятым в коллективе, так как, с одной стороны, она обеспечивает разумные формы организационного поведения, а с другой серьезно зависит от поведения членов коллектива, поскольку именно на его базе и формируется. Таким образом, корпоративная культура является частью сознания членов коллектива.

Структурное содержание корпоративной культуры включает в себя следующие основные характеристики:

1) высокая степень информативности знания о возможных способах применения в компании профессиональной информации, осведомленность о том, как формируется стратегия фирмы с учетом интересов отдельного сотрудника. Столь важная составляющая часть корпоративной культуры должна быть предельно «прозрачной», иначе это станет элементом «элитарной культуры», доступной избранным;

2) определенная целевая установка помимо выполнения функциональных обязанностей, она позволяет сотрудникам успешно формировать самостоятельные цели, взвешивать **мотивы**, принимать решения и вносить в свои действия разумные корректизы;

3) формирование отношений на уровне симпатии или антипатии к руководству компании, к себе, к коллегам доброжелательные, взаимовыгодные, партнерские отношения, но не стоит исключать и существование элементов манипулятивной корпоративной культуры, построенной на психологическом давлении и абсолютном иерархическом подчинении;

4) способность члена коллектива различать понятия «Я» и «не Я»  $\frac{3}{4}$  осознание непротиворечивости принятия себя как личности и себя как члена коллектива. В противном случае возможны два варианта либо сотрудники «личностно прорастают в компании», т. е. работают на личностном ресурсе (не жалея сил, времени, в ущерб собственной личной жизни), либо, напротив, ничуть не отождествляя себя с компанией, относятся к ней как к средству удовлетворения своих личных интересов и занимают временно-выжидательную позицию;

5) формирование и употребление характерного корпоративного языка языка оформляется в ходе создания имиджа, разработки философии и стратегии компании, в процессе внутрифирменного общения на рабочих совещаниях, при неформальном общении, на тренингах, праздниках, в перерывах на обед и чаепитие. Если в компании такой язык существует и ярко демонстрируется, то именно на его основе можно успешно влиять на развитие и расширение корпоративной культуры.

Формирование и упрочение позиций корпоративной культуры осуществляется двумя путями:

1) постепенное осознание членами коллектива своей принадлежности к фирме, принятие ее линии развития, методов работы, формы и содержания отношений внутри компании;

2) управление поведением сотрудников через формирование здорового психологического климата, создание ситуаций, проведение мероприятий, в которых нормы и ценности фирмы будут приниматься и разделяться сотрудниками вполне естественно.

Сочетание этих двух способов обеспечивает поступательное развитие корпоративной культуры. Если этот процесс не управляет, происходит спонтанное формирование элементов культуры в мероприятиях неформального общения, в ходе совместного отдыха, спортивных событий, на праздниках, перформансах. Практически все компании сталкиваются с необходимостью завоевывать новый рынок, менять стиль управления, отслеживать активность своего персонала. В связи с этим задача построения адекватной корпоративной культуры преобразуется в задачу совершенствования и развития корпоративной культуры. Положительный результат при решении этой проблемы требует грамотной оценки ресурсов организации, их постоянного развития, внутреннего обучения. Такая четко спланированная система позволит достигнуть результатов и станет хорошей опорой для интенсивного развития компании.

### **3. Формирование репутации организации**

Становление рыночной экономики России характеризуется модернизацией систем управления организациями. Создаются, функционируют и развиваются объекты различных форм собственности и направлений деятельности, что предполагает значительные изменения организационных и управлеченческих отношений. Скорость и восприимчивость изменений, необходимых для адаптации организаций к внешним условиям, определяет их успешность и продолжительность существования в рыночных условиях. Одним из новых инструментов такой адаптации является формирование репутации организации.

*Формирование репутации организации* – сложное, ответственное и достаточно ресурсоемкое направление деятельности. Значимость создания и поддержания репутации организаций все отчетливее осознается отечественными фирмами. Это связано с тем, что деловая репутация организации составной частью входит в структуру нематериальных активов. Так, 10-15 % стоимости крупных транснациональных компаний составляет их репутация. Для выживания на российском рынке в условиях международной конкуренции отечественные организации начинают понимать необходимость серьезных вложений в создание и поддержание деловой репутации.

#### **1.8 Лекция №8 (2 часа)**

**Тема: «Лидерство в организации»**

**1.8.1 Вопросы лекции:**

1. Природа лидерства.
2. Власть и каналы власти в организации

3. Подходы к изучению лидерства: личностный, поведенческий, процессный, ситуационный.
4. Заменители лидерства

### **1.8.2 Краткое содержание вопросов**

#### **1. Природа лидерства.**

Лидерство в современной организации – это не руководство, как часто понимают этот термин, хотя лидер может быть руководителем. Лидерство – это и не менеджмент. Лидерство в современной организации - это "пусковой механизм" системы, то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить. Это способность управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний. Т.о., сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. Воздействие лидера основывается на принятии людьми требований лидера; лидер не только направляет и ведёт своих последователей, но и хочет вести их за собой; а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

#### ***Ключевые компетенции лидера:***

- определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);
- объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);
- мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

#### ***Ключевые компетенции менеджера:***

- планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);
- управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);
- осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды.

Обычно выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства: *теория личностных черт*; *поведенческий подход к исследованию лидерства*; *ситуационные теории лидерства*.

*В теории личностных черт* лидер рассматривается как совокупность определенных психологических черт, наличие которых способствует его выдвижению на лидирующие позиции и наделяет его способностью принимать властные решения в отношении других людей.

Поведенческий подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства.

*Ситуационная теория лидерства* рассматривает его как функцию определенной ситуации, подчеркивая относительность черт, присущих лидеру, и предполагая, что качественно отличающиеся обстоятельства могут востребовать качественно различных лидеров.

#### **Теория трансформирующего лидерства.**

Теория преобразующего (трансформирующего) лидерства. Определение харизматических характеристик лидеров может оказаться особенно важным в условиях преобразования традиционных способов реализации лидерства в организации для

адаптации к драматическим изменениям. Именно этот процесс изменений стал объектом изучения харизматического лидерства.

Теории харизматического лидера. Это возврат к старому пониманию лидера как человека, который силой своих личных способностей может оказывать глубокое и необычайное влияние на последователей. Теория предсказывает, что харизматический преобразующий лидер, оказывая воздействие на своих подчиненных, может добиться от них деятельности, превосходящей все ожидания, а также преданности лидеру и его миссии. К ситуациям благоприятным для появления преобразующего лидерства, относятся кризисы, требующие серьезных изменений, и глубокое недовольство подчиненным положением дел в организации.

Преобразующим лидерам присущи следующие качества:

- Они считают себя носителями перемен;
- Они обладают смелостью и мужеством;
- Они верят в людей;
- Ими движут фундаментальные ценности;
- Они всю жизнь учатся;
- Они способны справиться со сложностями, неопределенностью и двусмысленностью;
- Они обладают видением перспективы.

#### Теория вертикальной парной связи.

Существует множество теорий, объясняющих феномен и механизм лидерства. Среди них есть теория обмена, предполагающая, что члены группы вносят определённый вклад за свой счёт, а получают выгоды за счёт всей группы или других ее членов. Взаимодействии продолжается потому, что члены находят социальный обмен взаимно полезным.

Теории обмена соответствует подход вертикальной парной связи, позднее названный моделью обмена между лидером и членом группы. Обе теории утверждают, что лидеры по-разному относятся к отдельным подчинённым. В частности, между лидерами и подчинёнными складываются диадные отношения (отношения между двумя людьми), которые влияют на поведение и тех и других. Например: те преданные подчинённые, кто тратит много сил ради успеха группы, получают большее вознаграждение за счёт позиционных ресурсов лидера (информация, уверенность или забота), чем те, кто не ведут себя подобным образом.

## **2. Власть и каналы власти в организации**

**Власть** – это способность оказывать влияние на поведение людей. Об успехах менеджеров судят не потому, что они делают, а по тому, как они побуждают к работе подчиненных. Понятие «власть» относится к отдельному человеку, группе, организации в целом. Это не постоянное свойство личности и даже не просто некая формальная прерогатива. Можно сказать, что руководитель обладает властью в той мере, в какой она признается подчиненными.

Власть - неотъемлемый атрибут действующей системы управления организацией. Управление без власти просто невозможно.

Власть существует и проявляется через определенную систему коммуникаций, которая называется **каналами власти**. Рассмотрим каналы власти более подробно.

**Власть принуждения** - это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

Власть принуждения - традиционный канал власти, известный с древнейших времен. Но если человек использует только этот канал власти, она будет недолговечной,

ведь рабский труд - самый непроизводительный, и подчиненный будет постоянно искать способ ослабить или избежать власти принуждения.

**Власть влияния.** Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и волю влиятельного лица, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический эффект. Власть влияния отличается весьма сильным психологическим воздействием, заставляет окружающих относиться к человеку с почтением.

**Власть компетенции.** Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен. Данный канал власти - заслуга личности, обладающей им. Он прочен и надежен, так как компетенция приобретается годами и сохраняется длительное время, чаще всего в течение всей профессиональной жизни человека.

**Власть информации.** Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям. Налицо проявление власти: какова информация, таково и поведение людей. Власть информации - очень мощный рычаг власти для руководителя.

**Власть должностного положения.** Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Подчиненные, взаимодействуя со своим лидером в процессе делового общения, прежде всего, сталкиваются с должностной позицией лидера - бригадиром, мастером, начальником цеха, директором и т.д. Должностное положение всегда связано с понятием власти: занимаемая позиция в иерархической лестнице - это определенный уровень властных полномочий. Но должность сама по себе еще не является каналом, проводящим власть. Это только лишь необходимое, но отнюдь не достаточное условие проявления власти. Именно здесь важно сочетание формального (должностное положение) и неформального (компетенция, авторитет) лидерства.

**Власть авторитета.** Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченное. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

Авторитет - категория, которая завоевывается годами и может быть потеряна в одночасье. Авторитет включает в себя как личностные, так и профессиональные качества человека. Мнение авторитетного специалиста (даже если оно не вполне правильное) принимается безоговорочно.

**Власть награждать.** Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом. Его власть может подниматься до значительных высот. Здесь следует заметить, что власть награждать зачастую связана с Должностным положением и носит временный характер. Изменение статуса, а это случается довольно часто, приводит к потере данного канала власти.

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет, позволит человеку быть не просто руководителем, а лидером.

### 3. Подходы к изучению лидерства: личностный, поведенческий, процессный, ситуационный.

Изучение действий руководителя с целью определения эффективного стиля управления начались еще в древности.

В крупных масштабах и на систематической основе исследования по выявлению эффективного стиля управления начались в 30-е - 40 годы XX в. и были представлены несколькими направлениями, которые сформировались в четыре научных подхода: личностный, поведенческий, ситуационный, комплексный. Наиболее известные представители этих подходов и основные положения их теорий представлены в таблице 1.

Таблица 1 - Подходы к изучению лидерства

Название подхода к изучению лидерства	Годы	Основные теории и их авторы	Основные положения
Личностный подход	1930-1950	теория лидерских качеств Р. Стогдилла и Р. Манна, Теория лидерских качеств У. Бенниса	Утверждение о том, что существует определенный набор личностных качеств лидера, который определяет эффективность лидерства
Поведенческий подход	1940-1970	исследования Университета штата Огайо, теория Д. МакГрегора, исследования Р. Лайкерта, управленческая сетка П. Блейка и Д. Моутона, теория стилей руководства К. Левина	Предположение о том, что существует один наиболее эффективный стиль лидерства, основанный на определенном поведении лидера
Ситуационный подход	1960-1990	континуум лидерского поведения Танненбаума-Шмидта, модель Ф. Фидлера, модель П. Херси и К. Бланшарда, модель «путь-цель» Р.Хауза - Т.Митчела, модель Врума-Йеттона -Яго	Определение влияния различных факторов на действия лидера в зависимости от управленческой ситуации
Комплексный подход	конец XX века	концепция атрибутивного лидерства, концепция харизматического лидерства, концепция преобразующего лидерства	Определение специфики проявления лидерских качеств руководителя

Выделяются *личностный, поведенческий, ситуационный и комплексный* подходы к изучению лидерства. В ранних исследованиях специалистов по организационному поведению лидерство рассматривалось как совокупность личных черт, или характеристик, тех людей, которые воспринимались как лидеры. Более поздние исследования определили лидерство как поведение или ряд действий, направленных на то, чтобы помочь коллективу достигнуть свои цели. Начиная с середины 60-х гг. XX века внимание было сосредоточено на бурно развивающихся теориях ситуационного лидерства, в которых утверждалось, что эффективное лидерство – это функция ситуации, в которой лидер и подчиненные определенным образом взаимодействуют. В концепциях комплексного подхода авторы пытаются провести ситуационный анализ эффективного лидерства как совокупности лидерских черт и их проявления в реальности.

#### 4. Заменители лидерства

Поскольку вышерассмотренные концепции лидерского поведения так или иначе предполагают наличие формального лидерства при любых обстоятельствах, многие

исследователи не раз задавались вопросом: могут ли существовать ситуации, когда не требуется поведения лидерского типа? Так, С. Керр и Дж. Джермейер выдвинули предположение о наличии переменных или так называемых заменителей лидерства, имеющих свойство сводить на нет потребность в лидерском влиянии на уровень работы подчиненных и их удовлетворенность. Например, подчиненный, имеющий большой опыт работы, развитые способности и высокий уровень подготовки, как бы устраниет потребность в директивном руководстве. Лидер-структуризатор будет испытывать сильное сопротивление со стороны независимого и самостоятельно мыслящего подчиненного с высоким уровнем квалификации. Самоуправление для таких работников будет более привлекательным, чем указания их лидера.

Различные заменители лидерства и их связь с необходимостью использования того или иного стиля руководства показаны в табл. 1.

Таблица 1. Заменители лидерства

Переменные, или заменители лидерства	Когда не требуется обращать больше с подчиненными	Когда не требуется обращать больше внимания на структуру отношений и работу
На уровне качеств подчиненных: 1. Способность, опыт, подготовка, знания 2. Независимость, самостоятельность 3. Профессионализм 4. Отсутствие реакции на вознаграждение	x x x x	x x x x
На уровне содержания работы: 5. Ясность, честность и рутинность 6. Отсутствие альтернативных методов 7. Получение обратной связи в работе 8. Внутренне удовлетворяющая работа	x	x x x
На уровне организационного окружения: 9. Процессы формализованы 10. Невозможность гибкости отношений 11. Высокоспециализированная поддержка 12. Групповой подход, тесная взаимосвязь 13. У лидера нет прав вознаграждать 14. Нет непосредственного контакта с подчиненным	x x x x	x x x x

Рассмотренные концепции еще раз достаточно ясно свидетельствуют о том, что лидерами становятся, а не рождаются. Лидерское поведение может быть развито и улучшено посредством обучения и специальной подготовки. Знание этого, в свою очередь, помогает разработать и провести такие программы подготовки менеджеров, которые развивают определенные лидерские навыки и умения.

Вместе с тем поведенческие концепции лидерства основаны на очень широком спектре измерений лидерского поведения, которое получает многочисленные трактования, что резко усложняет их практическую апробацию. По этим причинам, в частности, концепции лидерского поведения не дали ответа на вопрос о связи лидерства с такими важными показателями выполнения работы, как эффективность, производительность и удовлетворенность.

## 1.9 Лекция №9 (2 часа)

## Тема: «Персональное развитие в организации»

### 1.9.1 Вопросы лекции:

1. Социализация индивида в организации
2. Обучение при вхождении в организацию
3. Проблематика организационной социализации
4. Взаимодействие человека и организационного окружения

### 1.9.2 Краткое содержание вопросов

#### 1. Социализация индивида в организации

Как бы эффективно ни были организованы процессы подбора и отбора персонала, новые работники могут быть не знакомы с организационной культурой и вряд ли будут сразу ей соответствовать. Именно поэтому предпринимаются усилия помочь новым работникам адаптироваться к организационной культуре. Этот адаптационный процесс называется социализацией. Так, например, процесс специального обучения новых работников на некоторых фирмах длится до года — тестируются интеллект, умение работать в команде и т.п. Делается это для того, чтобы помочь новым работникам вписаться в коллегиальный стиль управления фирмой.

Процесс вступления новых работников в организацию является критической стадией социализации. От нее будет зависеть успех организации и дальнейшая карьера работника.

Карьера это индивидуально осознанная последовательность отношений и поведения, которые связаны с работой на протяжении всей жизни человека. С точки зрения индивида карьера — это серия выборов из различных предоставляемых возможностей. Понять выбор карьеры можно, основываясь на том индивиды стремятся к карьерам, которые совместны с их собственными личностными ориентациями и вся ответственность за выбор карьеры лежит на самом индивид.

Выбор карьеры предполагает ее эффективность. Признаками эффективности карьеры являются ее результативность и карьерные отношения. Термин «карьерные отношения» указывает на способов восприятия и оценки личностями их карьер. Условием эффективности карьеры является: ее адаптированность, которая предполагает использование новейших знаний, навыков и технологий при планировании карьеры. Планирование карьеры — это сочетание стремления личности к карьере, т.е. последовательность определенных работ, с возможностями, которые имеются в организации; ее тождественность, объединяющая два важных компонента это наличие у индивида ясности относительно своих интересов, ценностей и надежд на будущее и рассмотрение своего жизненного пути как последовательности во времени, а самих себя — как продолжения своего прошлого.

Социализации для карьеры и ее эффективности имеет большое значение так как параллели между карьерами и усилиями по социализации проходят постепенно и имеют несколько стадий:

*Предварительная стадия*, имеющая определенные ступени, когда сотрудник узнает о самой работе и организации до поступления на работу. Например, одной из основных задач школ бизнеса является адаптация будущих менеджеров к условиям ведения бизнеса на современных фирмах. В дальнейшем общие требования конкретизируются в процессе отбора при поступлении на конкретную фирму.

- «столкновения» новый работник уже непосредственно сталкивается с реальностью в процессе работы на фирме и сравнивает ее со своими ожиданиями;
- «метаморфозы» происходит приспособление к отклонениям, согласование ожиданий с реальностью.

*Следующая стадия Согласование*. Эта стадия включает четыре основных вида деятельности:

- установление межличностных отношений с коллегами;
- Изучение задач, требующихся для исполнения;
- Выяснение своей роли в формальных и неформальных группах;
- Оценка успеха, которого они достигли при удовлетворении потребностей в работе и роли.

И последняя стадия Ролевое управление. Эта стадия предполагает правильного понимания своей роли и требует корректировки своих ожиданий, связанных с удовлетворением своих карьерных потребностей.

Процесс социализации непосредственно влияет на производительность работника, вовлеченность в организацию и желание работать в ней.

## **2. Обучение при вхождении в организацию**

Необходимым условием успешного вхождения в организацию для каждого ее нового члена является изучение системы ценностей, норм, правил и поведенческих стереотипов, характерных для данной организации. При этом нет необходимости изучать всю совокупность ценностей и норм, существующих в организации. Важно знать те из них, которые являются ключевыми на первом этапе взаимодействия человека с организационным окружением и без знания которых могут возникнуть неразрешимые конфликты между человеком и окружением. Установление системы таких норм и ценностей и соответствующее описание их является важной задачей руководства, в частности лиц, ответственных в организации за кадры. Вступающий в организацию человек также должен осознать значимость и необходимость этого обучения и рассматривать его как часть «цены», которую он должен «заплатить» за вхождение в организацию. При этом он должен понимать, что это поможет ему существенно сократить «плату» за конфликты, которые будут возникать между ним и организационным окружением в будущем.

Основными сторонами жизнедеятельности организации, ценностные, поведенческие и нормативные характеристики которых должен в первую очередь изучить человек, входящий в организацию, являются следующие:

- миссия и основные цели организации;
- допустимые и предпочтительные средства, которые могут быть использованы для достижения целей организации;
- имидж и отличительный образ, который имеет и создает организация;
- принципы, правила и нормы, обеспечивающие отличительные особенности и существование организации как единого организма;
- обязанности, которые должен будет взять на себя человек, вступив в определенную роль в организации;
- поведенческие стандарты, которым должен будет следовать человек, выполняя роль.

Вступая в организацию, человек должен уяснить для себя, каким нормам он должен следовать в общении с коллегами, как следует интерпретировать деятельность организации, в какой форме и по каким вопросам обращаться к руководству, в каком виде принятоходить на работу, как принято распоряжаться рабочим временем, а также временем, отведенным для отдыха.

Возможны два принципиально различных процесса обучения. Первый — это процесс обучения человека, понимающего нормы и ценности организации по той причине, что его предыдущий опыт был связан с работой в схожей по ценностям, нормам и поведенческим стереотипам организации. В этом случае новому члену организации необходимо в основном сконцентрироваться на конкретных фактах проявления знакомых ему норм и принципов поведения и общения с целью подстройки своего поведения к конкретным условиям организации. Необходимые знания и информацию он может получить, наблюдая поведение отдельных ключевых работников, путем выяснения и

бесед с коллегами и руководством и, наконец, путем непосредственного инструктажа со стороны соответствующих лиц.

Второй процесс разворачивается тогда, когда входящий в организацию человек приходит из среды с существенно отличными ценностями и нормами поведения. В этом случае встает очень серьезная задача познания себя как носителя другой системы ценностей и норм и отхода от этих норм и ценностей. А уже только после этого может начаться усвоение новых норм и ценностей, которые существуют в организации и которым он должен следовать, становясь членом этой организации. Второй процесс обучения при вхождении человека в организацию существенно сложнее первого, так как он требует не только внимательного изучения того, что делается в организации, как ведут себя ее члены, но и глубокого изучения своего поведения с целью отказа от поведенческих норм, неприемлемых в новой организации, и пересмотра отдельных ценностей в соответствии с тем, какие ценности приняты в новой организации.

### **3. Проблематика организационной социализации**

Организационная социализация – это процесс, в рамках которого индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного ее члена.

В целом процессы социализации направлены на сочетание интересов индивида и организаций, какими бы они ни были.

Основные составляющие организационной социализации:

- изменение установок, ценностей и форм поведения;
- непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;
- приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;
- взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;
- первостепенная важность начального периода социализации. Организационная социализация – деятельность, производимая организацией для объединения организационных и личностных целей.

При всей сложности процессов социализации работников самым труднопреодолимым «порогом» на пути организационной социализации является девиантное поведение работников. Эта проблема достаточно полно освещается Геральдом Марсом.

В менеджменте термин «девиация» обозначает помимо действий, которые не вписываются в рамки закона, любое недозволенное поведение работника на рабочем месте. Сюда относится воровство и обман на всех уровнях, при этом польза извлекается за счет других работников, покупателей, клиентов или всех их вместе взятых. Рамки девиации расширяются вплоть до кражи времени, уклонения, избегания налогов, подделки ведомостей заработной платы, саботажа. Таким образом, девиантное поведение – это любое поведение, официально не одобряемое руководством и включающее недозволенные перемещения ресурсов к работникам и руководителям.

Это явление историческое, поскольку фиксация примеров девиантного поведения работников имеет длительную историю – от Египта времен фараонов через период классической Древней Греции и до сегодняшнего дня.

Попытки объяснить отклонения в поведении с точки зрения психологии основываются на выявлении наклонностей, присущих определенному психологическому типу личности, и ее способности увлекать этим других. Более плодотворными представляются ситуационные объяснения, для которых условия рабочего места исследуются в социальном контексте, причем возможно способствование девиациям и зачастую даже создание их. Несмотря на то что некоторые специалисты настаивали на том, что девиации не нуждаются в классификации (поскольку они присущи любому виду

деятельности), было сделано несколько попыток классифицировать отклонения от правил в поведении работников. Правда, большинство из них основывалось на типе жертвы или роде занятий, что было полезно для криминологов. Для более широкого круга отклонений, касающихся менеджеров, этот метод не подходит. Авторы других исследований сумели выйти на определенные архетипы (прототипы) девиантного поведения, основанные на способах организации и структурирования работы. Для типизации отклонений было использовано определенное число факторов помимо вышеназванного. Одни из них возникают из-за несбалансированности власти между жертвой и «девиантом», другие вытекают из специфики средств производства и организации труда.

#### **4. Взаимодействие человека и организационного окружения**

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным для обеих сторон. Зачастую этот процесс является болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

В самом общем виде организационное окружение – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли, положение на рынке, размер организации, ее месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и еще многое другое. Каждый член организации имеет свое собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определенное место в организационном окружении, выполняет определенные функции и осуществляет определенную работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые социализацией, зависят не только от характеристик того окружения, но и в равной мере от характеристик человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определенные верования и следующее определенной морали. Как бы человек и организация ни стремились свести свое взаимодействие только к выполнению определенных работ на определенном рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведен до состояния машины, а организационное окружение – до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Данными моментами являются: ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем; ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и ожидания организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу основных ожиданий индивида составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;
- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- безопасности и комфорtnости условий на работе;
- признания и поощрения хорошей работы;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинация этих отдельных ожиданий, формирующая его обобщенное ожидание по отношению к организации, различна. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

Организация ожидает от человека, что он проявляет себя как:

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;
- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации, способный занять определенное место внутри организации и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единой универсальной модели ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичной модели ожидания человека по отношению к организации. Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устраниить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно

четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является основой конфликта между человеком и организационным окружением.

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места. *Первый подход* состоит из того, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия, при втором подходе исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. При первом подходе человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. При втором подходе работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его, претензиям на определенное место в организации. Первый подход является традиционным и наиболее распространенным в современной практике менеджмента. *Второй подход* также имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. При этом, несмотря на повышенную сложность реализации, наблюдается тенденция к расширению использования в мировой практике менеджмента если и не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления.

## 1.10 Лекция №10 (2 часа)

### Тема: «Управление нововведениями в организации»

#### 1.10.1 Вопросы лекции:

1. Понятие изменений и нововведений
2. Политика организации в отношении изменений
3. Сопротивления изменениям и их преодоление

#### 1.10.2 Краткое содержание вопросов

##### 1. Понятие изменений и нововведений

Под **изменениями и нововведениями** в организационном поведении понимается процесс обновления (преобразования) организации, основанный на внедрении инноваций в организационные процессы. Актуальность изменений и нововведений обусловлена необходимостью адаптации организации к требованиям внешней и внутренней среды, к овладению новыми знаниями и технологиями, что особенно важно в условиях рыночной экономики. Объем знаний, которыми владеет человечество, удваивается примерно каждые пять-семь лет, соответственно этому удваивается и количество новых ситуаций, требующих адекватного решения. Это приводит к возрастанию важности задач управления преобразованиями. Незначительные корректировки основных параметров организационной среды (структура, задачи, процессы, персонал и др.) рекомендуется проводить в организации регулярно, крупные — с периодичностью один раз в четырех-пять лет. Цель изменений — осуществление прогрессивных преобразований для перевода организации в высокоэффективное состояние.

Причины организационных изменений и нововведений могут быть экономическими, идеологическими, организационными, информационными, кадровыми и др. Наиболее распространенными являются изменение внешних условий работы (действия конкурентов), появление прогрессивных технологий решения управленических задач (автоматизация и компьютеризация), бюрократизация аппарата управления (увеличение управленических расходов).

Диагностические признаки, определяющие необходимость изменений, могут быть прямыми и косвенными: ухудшение или стабилизация показателей эффективности работы

организации, проигрыши в конкурентной борьбе, пассивность персонала, неаргументированный протест против любых инноваций, отсутствие процедуры отмены неэффективных управленческих решений, разрыв между формальными обязанностями персонала и его конкретной работой, высокая частота наказаний при отсутствии поощрений и др.

**Нововведения** можно разделить на следующие группы:

- технико-технологические (новые оборудование, приборы, технологические схемы и т.д.);
- продуктные (переход на выпуск новых изделий, материалов);
- социальные, к которым относится:
  - экономические (новые материальные стимулы, показатели системы оплаты труда)
  - организационно-управленческие (новые организационные структуры, формы организации труда, выработки решений, контроля за их выполнением и т.д.)
    - собственно социальные, то есть целенаправленные изменения внутриколлективных отношений (выборность бригадиров, мастеров, новые формы гласности, воспитательной работы, как, например, наставничество, создание новых общественных органов и т.д.)
    - правовые, главным образом выступающие как изменения в трудовом и хозяйственном законодательстве.

Иногда экономические, организационные, правовые нововведения объединяются понятием «управленческие».

**Классификация изменений и нововведений:**

по организации проведения:

- запланированные
- незапланированные;

по срокам:

- краткосрочные
- долгосрочные;

по отношению персонала:

- повышающие эффективность работы персонала;
- повышающие квалификацию работников;
- направленные на улучшение климата, повышение удовлетворенности трудом и др.

По способу осуществления следует различать нововведения:

- экспериментальные, то есть проходящие стадию апробации, проверки;
- прямые, реализуемые без экспериментов.

По объему:

- точечные (правила);
- системные (технологические и организационные системы);
- стратегические (принципы производства и управления).

По назначению:

- направленные на: эффективность производства;
- улучшение условий труда;
- обогащение содержания труда;
- повышение управляемости организации;
- повышение качества продукции.

Возможные положительные воздействия нововведений:

- снижение издержек;
- снижение вредности труда;
- повышение квалификации и др.

Возможные отрицательные воздействия нововведений:

- финансовые затраты на их проведение;
- снижение эффективности работы на начальном этапе;
- социальная напряженность и др.

Для успешного осуществления преобразования необходимо анализировать их причины, объекты, положительные и отрицательные стороны, четко формулировать цели и только затем проводить изменения.

Любые нововведения как определенные изменения в трудовом процессе неизбежны, поскольку обусловлены, главным образом, объективными факторами. Вместе с тем необходимо подчеркнуть, что реорганизация не самоцель, а средство реализации новых задач и направлений деятельности.

Реорганизация предприятия может осуществляться в различных формах: слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование, сокращение, перепрофилирование. При каждом из указанных видов происходит соответствующая перестройка системы управления, которая влечет за собой изменения в структуре, технологиях, кадрах, организационной культуре и других существенных параметрах функционирования организации.

Приоритетной целью изменений и нововведений следует считать достижение более высоких результатов, освоение передовых средств и приемов труда, устранение рутинных операций, осуществление прогрессивных изменений в системе управления.

## 2. Политика организации в отношении изменений

Управление изменениями в организации следует рассматривать в двух аспектах: тактическом и стратегическом. С тактической точки зрения управление изменениями означает возможность провести их в адекватные сроки, достичь поставленных целей, снизить сопротивление изменениям, повысить к ним адаптацию работников. В стратегическом контексте управление изменениями означает включение постоянных изменений в практику управления настолько, чтобы они стали привычными и ожидаемыми для всего персонала организации, а их временное отсутствие вызывало бы тревогу и беспокойство. Именно обеспечение стратегического управления изменениями может привести к существенному повышению конкурентоспособности организации.

Управление изменениями может быть реализовано на основе двух принципиальных подходов:

**Реактивный подход** — позволяет реагировать на происходящие события, адаптироваться к переменам, смягчать их последствия. При этом имеет место временной интервал отставания внутренних изменений в ответ на внешние воздействия, что может привести к потере конкурентных позиций организации.

**Проактивный (превентивный) подход** — дает возможность предвидеть события во внешней среде, опережать их и самим инициировать перемены. В этом случае роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, позволяющих управлять самой «судьбой» организации. Такой подход позволяет кардинально управлять изменениями.

Изменения по периодичности делят на разовые и многоступенчатые; по отношению персонала — на положительно воспринимаемые большинством персонала и отрицательно воспринимаемые.

Основными объектами организационных изменений и нововведений являются:

- цели деятельности персонала и организации в целом;
- структура управления организацией;
- технология и задачи трудовой деятельности персонала;
- состав персонала.

Одной из составляющих частей внедрения нововведений является освоение организацией новой идеи. Автору идеи необходимо:

- выявить заинтересованность группы в этой идее, включая последствия нововведения для группы, размер группы, разброс мнений в пределах группы и т.д.;
- разработать стратегию достижения поставленной цели;
- определить альтернативные стратегии;
- окончательно выбрать стратегию действия;
- составить конкретный детализированный план действий.

Людям свойственно настороженно-негативное отношение ко всем изменениям, так как нововведение обычно представляет потенциальную угрозу привычкам, образу мышления, статусу и т.д. Выделяют три вида потенциальных угроз при осуществлении нововведений:

- экономические (снижение уровня дохода или его уменьшение в будущем);
- психологические (ощущение неопределенности при изменении требований, обязанностей, методов работы);
- социально-психологические (утрата престижа, потеря статуса и т.д.).

При нововведении организация работы с людьми осуществляется в соответствии с принципами:

- информирования о существе проблемы;
- предварительной оценки (информирование на подготовительной стадии о необходимых усилиях, прогнозируемых трудностях, проблемах);
- инициативы снизу (необходимо распределять ответственность за успешность внедрения на всех уровнях);
- индивидуальной компенсации (переобучение, психологический тренинг и т.д.).

Выделяют следующие типы людей по их отношению к нововведению:

**Новаторы** — люди, для которых характерен постоянный поиск возможностей усовершенствовать что-либо. **Энтузиасты** — люди, которые принимают новое независимо от степени его проработки и обоснованности. **Рационалисты** — принимают новые идеи только после тщательного анализа их полезности, оценки трудности и возможности использования нововведений.

**Нейтралы** — люди, не склонные верить на слово полезному предложению.

**Скептики** — люди, способные стать хорошими контролерами проектов и предложений, но тормозящие нововведения.

**Консерваторы** — люди, которые критически относятся ко всему, что не проверено опытом.

**Ретрограды** — люди, автоматически отрицающие все новое.

**Варианты политики внедрения нововведений в коллективе**

**Директивная политика.** Суть ее сводится к тому, что нововведения проводятся менеджером без привлечения членов коллектива. Целью такой политики являются быстрые изменения в условиях кризисной ситуации, и члены коллектива вынуждены будут смириться с изменениями в силу их неизбежности.

**Политика переговоров.** Менеджер является инициатором нововведения; он проводит переговоры с коллективом, при которых возможны частичные уступки и взаимные соглашения. Члены коллектива могут высказать свое мнение и понимание сути нововведений.

**Политика достижения общих целей.** Суть ее состоит в том, что менеджеры, привлекая консультантов — специалистов в области менеджмента, не только получают согласие коллектива на внедрение нововведений, но и ставят перед каждым членом организации цели внедрения нововведения, определяя их ответственность за достижение целей, как личных: так и всей организации.

**Аналитическая политика.** Менеджер привлекает специалистов-экспертов, которые изучают проблему, собирают информацию, анализируют ее и разрабатывают

оптимальные решения, не привлекая коллектив работников и не учитывая их личные проблемы.

**Политика проб и ошибок.** Менеджер не может определить проблему достаточно четко. К внедрению нововведений привлекаются группы работников, которые пробуют подходы к решению проблемы и учатся на своих ошибках.

### **3. Сопротивления изменениям и их преодоление**

Сопротивление персонала организационным инновациям следует рассматривать как частный случай реакции сотрудников на любые организационные изменения. Это означает, что данный феномен существует по тем же психологическим законам и работать с ним можно и нужно по тем же основным принципам, что и при любых других организационных изменениях. Последствиями организационных преобразований являются:

- напряженная психологическая атмосфера в организации;
- заметное снижение преданности и лояльности работников по отношению к организации;
- уменьшение инновационной активности сотрудников (новые идеи, готовность браться за проекты с определенным уровнем риска);
- рост количества конфликтных ситуаций между работниками и руководством;
- изменение требований работников к уровню вознаграждения;
- уход "по собственному желанию" некоторых ценных работников;
- снижение производительности труда;
- рост количества конфликтных ситуаций между работниками и т.д.

Менеджеры удивляются: внедряемые изменения крайне необходимы для дальнейшего успешного развития компании, так почему же сотрудники не желают принять нововведения и способствовать их реализации? Самая главная причина очень проста (что, однако, не уменьшает ее последствий для организации) - страх. Страх потери и страх перед неизвестным и непонятным. Это может быть боязнь потерять рабочее место вообще, лишиться в результате реорганизации определенного статуса или привычной дружной атмосферы внутри отдела, расстаться с любимыми коллегами, не суметь приспособиться к новым требованиям... И все это ради чего? Ради непонятных громких целей, практические результаты которых совершенно не очевидны для рядовых сотрудников. Пытаясь найти смысл происходящего и ощутить определенность собственного будущего, люди начинают придумывать такие объяснения и меры, якобы предпринимаемые руководством, о которых последнее никогда и не думало. Не получая необходимой информации "сверху", работники обращаются к коллегам, и в результате ложные представления о протекающих в компании процессах, причем всегда основанные на самых пессимистичных оценках, растут как снежный ком.

Более того, каждый сотрудник воспринимает свой трудовой контракт гораздо шире, чем это зафиксировано в документах, поскольку всегда существует негласное соглашение о том, как и с какой нагрузкой он должен работать. При серьезных организационных преобразованиях происходит одностороннее, со стороны компании, изменение этих принципов и работнику остается либо бороться за их сохранение (оказывая активное сопротивление), либо принять новые, даже будучи недовольным (что тоже оказывается на качестве работы). Следует понимать, что подобное поведение персонала неизбежно при любых организационных преобразованиях. Оно является нормальной психологической реакцией на изменение окружающего мира и представляет собой попытку адаптации к новым условиям. Однако руководство может помочь своим сотрудникам пройти через этот неизбежный процесс более спокойно и с минимальными потерями как для индивида, так и для организации.

**Основные принципы преодоления сопротивления персонала организационным изменениям** вытекают из его причин:

максимально открытое и честное общение руководства с подчиненными всех уровней;  
доведение до всех максимума информации о происходящем;  
вовлечение сотрудников в процесс принятия решений;  
дополнительное обучение.

Концептуальной моделью процесса организационных изменений может быть схема "размораживание - изменение - замораживание".

Первая стадия - "размораживания" происходит автоматически, но дальнейшие требуют значительных усилий. На второй стадии - "изменение" необходимо четко обозначить желаемые преобразования, а на третьей стадии - "замораживание" - ввести серьезные стимулы для следования новым принципам.

Среди основных практических задач, которые должны быть решены на этих этапах, - проведение информационной кампании (обеспечивающей, помимо прочего, и эмоциональную поддержку персонала); построение единой команды (включая проведение сокращения, если таковое требуется) и дополнительное обучение сотрудников. Остановимся на них подробнее.

Успех интеграционного процесса начинается с продуманной *информационной кампании*, запускаемой еще до начала преобразований. Только тогда, когда работник ясно представляет себе, что же происходит, он способен активно включиться в реализацию организационных изменений. Туманность целей и перспектив как всей компании, так и конкретного индивида в нее, как раз и ведут к состоянию беспокойства, страха, тревоги сотрудника, что и приводит к сопротивлению изменениям, вплоть до добровольного ухода ценного персонала в столь ответственный для организации момент. Поэтому очень важно сделать процесс изменений в компании "прозрачным" для каждого работника, что позволит снять психологическое напряжение, а также получить от сотрудников идеи по улучшению способов реализации данного процесса.

Информационная кампания должна быть всеохватывающей, подробной и использующей все возможные способы коммуникации - личный, письменный, электронный и т.п. О том, что высшие руководители должны выступать перед сотрудниками с разъяснениями стратегических целей организационных инноваций, кажется, уже знают все. Кроме того, специалисты отмечают, что сопротивление сотрудников уменьшается, если о текущих преобразованиях их регулярно информируют именно их непосредственные руководители. Это связано с тем, что работники хорошо умеют "читать" стиль общения и поведение своего начальства, а трактовка невербального языка не вызывает у них сомнений. При этом информация должна содержать весомые и разумные объяснения происходящего и акцентировать внимание на положительных сторонах изменений для каждого.

Помимо объявления новых принципов работы и разъяснения причин их возникновения, информационная кампания при организационных изменениях должна отражать понимание руководством переживаний сотрудников и сложностей, которые последним приходится преодолевать. Человеческое понимание и сопротивление "ничего не стоят" компании, но оказывают серьезное положительное влияние на персонал.

Одним из полезных мероприятий может быть "вентилирующее" собрание, на котором сотрудникам дается возможность "выплеснуть" все свои переживания и недовольство. Проводимая специально подготовленными специалистами (внешними по отношению к компании), такая встреча позволяет признать отрицательные эмоции и переживания и научиться справляться с ними. Помимо снятия стресса за счет "вентиляции" эмоций такое собрание способствует сплочению группы, которая в нем участвовала, благодаря эффекту группового переживания.

К сожалению, информированности каждого работника о деятельности компании препятствует убеждение руководства, что это может привести к утечке ценных сведений к

конкурентам, а также, что информация - это власть и распространение ее приведет к "распылению" власти.

Очень убедительное опровержение этих доводов можно найти в статьях известных консультантов, опыт которых показывает, что достоинства предоставления информации сотрудникам перевешивают все вышеназванные сомнения. Действительно, это показывает людям, что им доверяют и рассматривают их как полноправных членов организации, а также позволяет создать атмосферу внутреннего предпринимательства, возбуждая новые идеи работников и делая организацию более гибкой в условиях современного рынка.

*Построение команды*, которая способна успешно провести организационные изменения, - одна из самых сложных задач.

Эта команда должна пронизывать всю организационную структуру компании и состоять как минимум из трех уровней - высшего руководящего совета, "менеджеров изменений" и "целевых групп".

На первом уровне должны приниматься стратегические решения относительно интеграции, в то время как "менеджеры изменений" должны координировать выполнение этих решений в организации и обеспечивать обратную связь. "Целевые группы" должны работать над сбором необходимой информации и выработкой альтернатив по более узким направлениям. Состоящие из нескольких талантливых менеджеров среднего звена, такие группы могут привлекать к своей работе огромное количество сотрудников различных уровней, обеспечивая таким образом вовлечение широкого круга работников в принятие решений. Такая схема позволяет, как донести важную информацию до всех сотрудников, так и постоянно поддерживать обратную связь с ними.

При формировании интеграционной команды, а также при назначении на различные должности в новой структуре, для успеха организационных изменений очень важны два параметра: во-первых, воспринимаемая персоналом справедливость кадровых решений и, во-вторых, быстрота, с которой они происходят (при их затягивании из-за неопределенности сильно повышается уровень стресса в организации).

Руководству компании необходимо выбрать принцип формирования команды в зависимости от конкретных целей и возможностей и, что не менее важно, прежде чем начинать кадровые перестановки, донести этот принцип до всех сотрудников. То же самое касается не только перемещений, но и увольнения сотрудников. Остановимся на этом отдельно.

*Сокращение и дополнительное обучение*. Волна сокращений, обычно следующая за принятием программ по снижению издержек и повышению эффективности и особенно часто встречающаяся при организационных изменениях, оказывает сильное влияние на сотрудников организации, и отнюдь не только на тех, кто выбывает из компании.

Те, кто остается в ней работать, сталкиваются с увеличением рабочей нагрузки и испытывают чувство неуверенности (вытекающей из общего сокращения) в стабильности своего рабочего места, что часто приводит к серьезным стрессовым ситуациям. В результате в организациях наряду с ростом текучести кадров происходит замедление производственных процессов. Тем не менее существует ряд принципов, следование которым позволяет сгладить решения о сокращении. При этом необходимо сделать акцент на том, что почти все эти правила не требуют дополнительных финансовых вложений от организации. Итак:

прежде чем приступить к сокращению, следует рассмотреть альтернативы, по возможности привлекая к этому персонал;

любое сокращение должно проводиться по справедливой, заранее установленной и продуманной схеме;

работникам должны быть разъяснены причины, цели, основные принципы и временные сроки планируемого сокращения;

следует помнить, что восприятие "справедливости" может различаться у руководства и персонала, и постараться минимизировать этот разрыв;

необходимо провести хотя бы минимальную подготовку менеджеров, которые непосредственно будут вовлечены в работу по сокращению;

следует продемонстрировать (т.е. не только оказать, но и сделать явной) поддержку выбывающему персоналу;

в процессе сокращения внимание должно уделяться как выбывающему, так и остающемуся персоналу;

при этом следует акцентировать внимание работников на вещах, которые остаются неизменными, а также на положительных аспектах и результатах проводимых изменений.

Как показывает опыт, эти меры оказывают сильное положительное влияние на восприятие сокращений, вызванных организационными изменениями, в организации.

Дополнительное обучение позволяет работникам всех уровней преодолеть страх перед новыми требованиями к ним, создать позитивное отношение к текущим преобразованиям (ведь новые знания - хотя бы одно позитивное последствие слияния для конкретного сотрудника, а также сам факт внимания к нему со стороны руководства) и широко распространить необходимые нововведения в организации. Это может быть как обучение новым профессиональным навыкам, так и, например, тренинги по коммуникативным навыкам, построению команды или усиливающие понимание происходящих в компании психологических процессов, преодолению стресса и т.д., в зависимости от потребностей компании.

На предварительном этапе, еще до начала реализации преобразовательного процесса, особое внимание следует уделить обучению менеджеров. Ключевые фигуры, которые будут стоять "у руля" процесса изменений, должны иметь превосходные коммуникативные навыки и понимать, что любое их поведение с момента запуска преобразований будет трактоваться внутри организации только в связи с происходящими переменами. Поэтому любой их шаг должен подкреплять декларируемые новые принципы и демонстрировать желаемое поведение для всех сотрудников. Руководителей среднего звена, которым придется каждый день сталкиваться с негативными реакциями подчиненных, необходимо научить справляться с ними, терпеливо демонстрируя понимание и поддержку.

Итак, сопротивление сотрудников серьезным организационным изменениям, значительно снижает планируемую эффективность этих сделок. Это естественная реакция людей на изменение важных составляющих их жизни, поэтому избежать их полностью практически невозможно.

## **2. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ВЫПОЛНЕНИЮ ЛАБОРАТОРНЫХ РАБОТ (РУП не предусмотрено)**

## **3. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ (РУП не предусмотрено)**

## **4. МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ПО ПРОВЕДЕНИЮ СЕМИНАРСКИХ ЗАНЯТИЙ**

### **4.1 Семинарское занятие №1 (2 часа)**

**Тема: «Теории поведения человека в организации»**

#### **4.1.1 Вопросы к занятию**

1. Предмет теории организационного поведения.
2. Основополагающие концепции организационного поведения.
3. Элементы системы организационного поведения.
4. Модели организационного поведения.
5. Особенности организационного поведения в России
6. Психологический портрет российского работника. Динамика его изменения

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: организационное поведение, модели организационного поведения, элементы и система организационного поведения.

### **4.2 Семинарское занятие №2 (2 часа)**

**Тема: «Личность и организация»**

#### **4.2.1 Вопросы к занятию**

1. Понятие личности и ее структура
  2. Развитие личности и социализация
  3. Современные теории личности. Типологии личностей
  4. Взаимодействие человека и организации
  5. Процесс восприятия и управление впечатлением
  6. Критериальная основа поведения
  7. Характеристика индивидуальности человека
  8. Установки работников организации.
- Удовлетворенность трудом.

#### **4.2.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: личность, индивид, индивидуальность социализация личности, структура личности типология личности. Проанализировать основополагающие теории личности.

### **4.3 Семинарское занятие № 3 (2 часа)**

**Тема: «Коммуникативное поведение в организации»**

#### **4.3.1 Вопросы к занятию**

1. Процесс коммуникации
2. Виды коммуникаций в организации.

3. Классификация коммуникаций.
4. Вербальные коммуникации.
5. Невербальные коммуникации

#### **4.3.2 Краткое описание проводимого занятия**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: коммуникация, виды коммуникации, классификация коммуникаций, вербальные и невербальные коммуникации.

### **4.4 Семинарское занятие №4 (2 часа)**

**Тема: «Мотивация и результативность организации»**

#### **4.4.1 Вопросы к занятию**

1. Мотивация: основные понятия и концепции
2. Содержательные теории мотивации
3. Процессные теории мотивации
4. Современные теории мотивации

#### **4.4.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: мотивация, мотив, потребность. Раскрыть содержание основных содержательных и процессных теорий мотивации.

### **4.5 Семинарское занятие №5 (2 часа)**

**Тема: «Формирование группового поведения в организации»**

#### **4.5.1 Вопросы к занятию**

1. Природа группы
2. Характеристики группы
3. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации
4. Потенциальные преимущества и недостатки работы в группе
5. Малая группа: виды, характеристика.
6. Составляющие группового характера.
7. Динамические процессы в малых группах.

#### **4.5.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: группа, формальная и неформальная группа, большая и малая группа. Проанализировать динамические процессы в малых группах и составляющие группового характера.

### **4.6 Семинарское занятие №6 (2 часа)**

**Тема: «Анализ и конструирование организации»**

#### **4.6.1 Вопросы к занятию**

1. Теоретические подходы к организационному развитию.
2. Модели развития организаций.
3. Жизненные стадии и циклы организации
4. Понятие и принципы построения управленческих структур
5. Определение миссии и целей организаций
6. Методы принятия управленческих решений

#### **4.6.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: развитие, организационное развитие, модели развития, жизненные циклы организации, управленческая структура организации, миссия и цели организации.

#### **4.7 Семинарское занятие №7 (2 часа)**

**Тема: «Управление поведением организации»**

##### **4.7.1 Вопросы к занятию**

1. Источники возникновения метода командообразования.
2. Команда и ее виды.
3. Развитие команды.
4. Этапы формирования команды.
5. Функциональные роли в команде.
6. Понятие, структура и содержание организационной культуры.
7. Развитие организационной культуры: формирование, поддержание, изменение.
8. Влияние культуры на организационную эффективность.
9. Национальные аспекты в организационной культуре
10. Влияние национальной культуры на организационное поведение.

##### **4.7.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к занятию необходимо акцентировать на понятиях: команда, командообразование, функциональные роли в команде, организационная культура.

Раскрыть понятие формирование, поддержание и изменение организационной культуры

#### **4.8 Семинарское занятие №8 (2 часа)**

**Тема: «Лидерство в организации»**

##### **4.8.1 Вопросы к занятию**

1. Природа лидерства.
2. Подходы к изучению лидерства: личностный, поведенческий, процессный, ситуационный.
3. Заменители лидерства
4. Власть как общественное явление. Власть и каналы власти в организации
5. Источники и виды власти.
6. Поведение в группе в зависимости от типа власти.
7. Власть как психологическое явление.
8. Психологическое доминирование и подчинение.
9. Лидерское поле.
10. Виды влияния.
11. Стратегии влияния.
12. Убеждение как форма оказания влияния.
13. Манипулирование и манипулятивные уловки.

##### **4.8.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: лидер, лидерство, заменители лидерства, лидерское поле, власть и её источники, манипулирование, убеждение.

#### **4.9 Семинарское занятие №9 (2 часа)**

**Тема: «Персональное развитие в организации»**

##### **4.9.1 Вопросы к занятию**

1. Проблематика организационной социализации
2. Причины конфликтов в организации.
3. Выводы выдающихся теоретиков и практиков на природу конфликтов в организации.
4. Типы конфликтов и базовые способы их устранения.
5. Анализ организационных документов по управлению конфликтами.
6. Организационные факторы стресса и пути их устранения.

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: социализация, организационная социализация, конфликты, типы конфликтов, управление конфликтами, управление конфликтами стрессы.

### **4.10 Семинарское занятие №10 (2 часа)**

**Тема: «Управление нововведениями в организации»**

#### **4.10.1 Вопросы к занятию**

1. Компоненты организации, подверженные изменениям.
2. Индивидуальный уровень сопротивления изменениям.
3. Групповой и организационный уровни сопротивление изменениям.
4. Стратегии и тактики изменений.
5. Понятие изменений и нововведений
6. Политика организации в отношении изменений
7. Сопротивления изменениям и их преодоление

#### **4.1.2 Краткое описание проводимого занятия:**

При подготовке к вопросам акцентировать внимание необходимо на понятиях: изменение, нововведение, сопротивление изменениям, уровни сопротивления, стратегия и тактика изменений