

Министерство образования и науки Российской Федерации

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение
высшего профессионального образования
«Оренбургский государственный университет»

Л.В. Горьканова, Р.М. Прытков

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Рекомендовано Ученым советом Федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет» в качестве учебного пособия для студентов, обучающихся по программам высшего профессионального образования по направлениям подготовки: 080200.62 Менеджмент, 080400.62 Управление персоналом, 100100.62 Сервис

Оренбург
ОГУ
2011

УДК 005 (07)
ББК 65.291.6-21я7
Г 71

Рецензент доктор экономических наук, профессор Ж.А. Ермакова

Горьканова, Л.В.

Г 71 Организационное поведение: учебное пособие/ Л.В. Горьканова,
Р.М.Прытков; Оренбургский гос. ун-т. - Оренбург: ОГУ, 2011. – 242 с.

Учебное пособие является кратким изложением фундаментальных основ науки о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления этими предметными областями. Оно структурировано в соответствии с программой учебной дисциплины и «синхронизировано» с проблемно-тематическим курсом.

Учебное пособие предназначено для студентов направлений бакалавриата: 080200.62 Менеджмент, 080400.62 Управление персоналом, 100100.62 Сервис при изучении дисциплины «Организационное поведение» очной, очно-заочной и заочной форм обучения.

УДК 005(07)
ББК 65.291.6-21я7

© Горьканова Л.В., 2011
Прытков Р.М., 2011
© ОГУ., 2011

Содержание

Введение.....	6
1 Введение в организационное поведение.....	8
1.1 Необходимость изучения организационного поведения.....	8
1.2 Понятие организационного поведения, предмет и объект исследования...	9
1.3 Факторы, влияющие на организационное поведение.....	14
2 Теории поведения человека в организации.....	17
2.1 Научная и административная школы управления.....	17
2.2 Школа человеческих отношений.....	21
2.3 Бихевиоризм в системе человеческих отношений.....	22
2.4 Школа поведенческих наук.....	24
3 Личность в организации.....	29
3.1 Понятие личности и принципы ее изучения.....	29
3.2 Основные детерминанты формирования личности.	32
3.2.1Способности личности.....	34
3.2.2 Мышление.....	37
3.2.3 Темперамент и его разновидности.....	39
3.2.4 Характер и его основные акцентуации.....	46
4 Индивидуальное поведение работников организации.....	51
4.1 Факторы, влияющие на поведение работников в организации.....	51
4.2 Типология трудового поведения.....	64
4.3 Методы выявления качеств работников.....	67
4.4 Тест как метод выявления качеств работников.....	71
4.5 Особенности конфликтного поведения работников организации.....	74
5 Коммуникативное поведение в организации.....	85
5.1Сущность и структура коммуникации.....	85
5.2 Виды коммуникаций.....	86
5.3 Процесс коммуникации.....	90

5.4 Коммуникационные сети.....	93
5.5 Коммуникационные стили.....	96
5.6 Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации.....	99
6 Мотивация и результативность организации.....	103
6.1 Основные компоненты мотивации и стимулирования.....	103
6.2 Теории мотивации.....	104
6.3 Экономическая и морально-психологическая мотивация персонала к труду.	110
6.4 Мотивационное управление и результативность труда.....	112
7 Формирование группового поведения в организации.....	115
7.1 Понятие и классификация групп. Отличие группы от команды.....	115
7.2 Мотивы вступления в группу.....	121
7.3 Основные признаки группы.....	124
7.4 Этапы формирования и развития группы.....	126
7.5 Основные характеристики групп.....	128
7.6 Факторы группового поведения и эффективность работы группы.....	130
7.7 Методы оптимизации профессиональной деятельности групп.....	136
8 Организация в системе менеджмента организации.....	144
8.1 Понятие организации. Факторы, определяющие поведение в организации работников.	144
8.2 Подходы к типологии организации.....	146
8.3 Анализ и конструирование организации.....	150
8.4 Управление поведением организации.....	154
8.4.1 Управление поведением человека в организации.....	154
8.4.2 Управление поведением организации в зависимости от жизненного цикла.....	156
8.5 Репутация организации: сущность, содержание, механизм формирования.....	160
9 Руководство и лидерство в организации.....	169
9.1 Руководство и лидерство.	169

9.2 Основные теории и концепции лидерства.....	173
9.3 Методы руководства подчиненными.....	178
9.4 Стили руководства.....	183
9.5 Стратегия, тактика и технологии работы с людьми.....	188
10 Управление изменениями и нововведениями в организации.....	192
10.1 Сущность и классификация организационных изменений.....	192
10.2 Модели управления организационными изменениями.....	195
10.3 Методы преодоления сопротивления организационным изменениям.....	198
11 Персональное развитие в организации. Поведенческий маркетинг.....	205
11.1 Сущность и содержание персонального менеджмента.....	205
11.2 Методы персонального и профессионального саморазвития менеджера.....	209
11.3 Поведенческий маркетинг.....	215
12 Организационное поведение в системе международного бизнеса.....	221
12.1 Сущность международного бизнеса и международного менеджмента.....	221
12.2 Условия осуществления международных операций в системе бизнеса.....	223
12.3 Особенности отбора и мотивации персонала МНК.....	229
12.4 Управление интернациональной рабочей силой.....	232
Список использованных источников.....	240

Введение

Организационное поведение – наука необходимая любому специалисту в сфере управления человеческими ресурсами. От того, насколько адекватно менеджер оценивает сложившуюся ситуацию и поведение сотрудников, принимает правильные решения, зависит эффективность его деятельности и деятельности возлагаемой им группы и в конечном счете эффективность достижения целей организации в целом.

Организационное поведение – комплексная прикладная наука, изучающая поведение людей для определения наиболее эффективных методов управления для достижения организацией поставленных целей. Развитие организационного поведения в настоящее время – это интеграция соответствующих областей общей, социальной и экспериментальной психологии, психологии управления, теории организации, социологии, политологии, антропологии. Одновременно организационное поведение использует мировые достижения философии, логики, риторики, педагогики, этики, права, а также методы воздействия на личность и организацию морали, искусства и т.п.

Дисциплина «Организационное поведение» является одной из общепрофессиональных учебных дисциплин подготовки менеджеров по специальности 061100 – «Менеджмент организации» федерального компонента государственного образовательного стандарта высшего образования и направлениям подготовки: 080200.62 Менеджмент, 080400.62 Управление персоналом, 100100.62 Сервис ФГОС ВПО.

Учебное пособие раскрывает основные положения образовательной программы подготовки менеджера по дисциплине «Организационное поведение». В данном учебном пособии представлен обобщающий материал различных авторов по проблеме организационного поведения. Оно является кратким изложением фундаментальных основ науки о поведении людей и групп в организациях, формировании поведенческих моделей и инструментах управления этими

предметными областями. Оно структурировано в соответствии с программой учебной дисциплины и «синхронизирован» с проблемно-тематическим курсом.

Данное учебное пособие способствует организации самостоятельной работы студентов и подготовке к сдаче итогового экзамена или зачета по дисциплине «Организационное поведение».

Учебное пособие раскрывает предмет, объект, факторы, влияющие на организационное поведение человека, а также включает в себя описание поведенческого аспекта взаимодействия человека, группы и организации. Также рассмотрен процесс коммуникации между вышеперечисленными объектами, мотивация и результативность, лидерство и руководство, которые напрямую влияют на поведение в организации. В учебном пособии показана специфика управления организационным поведением в межнациональных корпорациях, что является актуальным на современном этапе развития хозяйственных отношений.

Структурно учебное пособие состоит из двенадцати основных разделов, внутри которых выделяются подразделы, глоссария и списка использованных источников. В конце каждого раздела представлены вопросы для самоконтроля, контрольные тесты и список литературы для более подробного изучения соответствующей темы.

1 Введение в организационное поведение

1.1 Необходимость изучения организационного поведения

1.2 Понятие организационного поведения, предмет и объект исследования

1.3 Факторы, влияющие на организационное поведение

1.1 Необходимость изучения организационного поведения

На сегодняшний день эффективное управление современными организациями и человеческими ресурсами, обеспечивающее их функционирование, сталкивается с серьезными проблемами. Сокращение штатов, диверсификация рабочей силы, информационный взрыв и успехи в развитии знания, глобальная конкуренция, комплексное управление качеством – все это не только набор модных терминов: эти явления характеризуют жестокую реальность, с которой менеджеры сталкиваются в наши дни и с которой им придется сталкиваться в будущем.

Предлагалось множество способов преодоления этих комплексных проблем. Однако простейшее, но наиболее верное решение их – это люди. Поэтому считается, что понимание людей, а также эффективное управление ими является ключом успеха любой организации, так как потенциал человека не имеет границ. Именно поэтому в странах с развитым рынком затраты на персонал являются наиболее весомой частью издержек на производство (40% и более).

В общих чертах цели всякой организации включают преобразование ресурсов для достижения результатов, основными ресурсами, используемыми организациями являются: человеческие ресурсы, капитал, материалы, технические и информационные ресурсы.

Это означает, что объектом управления организацией являются все виды используемых ресурсов.

Если на западе управление ориентировано в основном на людей, то состояние отечественной экономики не такое уж радужное, т.к. особое значение-

человеческого фактора объективно обусловлено необходимостью изучать персонал, его поведение, поведение групп организаций, и в конечном итоге совершенствовать управление персоналом и организационное поведение.

1.2 Понятие организационного поведения, предмет и объект исследования

Организационное поведение – комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации: людей, групп, коллектива в целом, друг с другом и внешней средой.

Среди этих аспектов и факторов находятся такие как: статус, роль, индивидуальные особенности, цели, интересы, ценностные ориентации, мотивы, стимулы и т.д.

Предметом исследования в организационном поведении являются закономерности (социальные, психологические, социально-психологические) поведения, субъектов хозяйствования организации в среде, связанной с производством, обменом, потреблением, управлением и владением.

Объектом является персонал организации, предприятия, учреждения.

Уровни изучения поведения в организации:

- личность;
- группа;
- организация.

Цели организационного поведения:

- выработка техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- анализ причин и поступков (индивидуальных и групповых) людей в определенных условиях;
- выработка методов объяснения и способов предвидения поведения лю-

дей в организации;

- прогнозирование и корректировка поведения человека в организации;

- формирование навыков управления поведением подчиненных и своим собственным поведением;

- создание организации, работающей на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;

- формирование организационной культуры компании.

В современных условиях знание основ организационного поведения позволяет решать следующие **задачи**:

- полнее использовать потенциал персонала организации и осуществить выбор направлений совершенствования ее деятельности, используя для этих целей современные технологии;

- разработать такие проекты организационных мер, которые соответствовали бы критериям, отражающим поведение человека и характер его потребности;

- определить стратегии профессионального вмешательства, позволяющие исключать консерватизм в организации труда;

- преодолеть традиционные и минималистические подходы к информационным технологиям.

В организационном поведении выделяются **два аспекта**: поведение организации как целостного образования и поведение людей, ее составляющих.

Курс «Организационное поведение» изучает широкий круг социально-психологических проблем управления производством. В отличие от общей психологии, изучающей мотивы поведения личности, механизмы, лежащие в основе психической деятельности человека самого по себе, его памяти, мышления, сознания и др. организационное поведение изучает поведение различных социальных групп и индивидов в этих группах, влияние окружающей социальной обстановки на психику людей, их отношения между собой, а через отношения – и на результаты их деятельности.

Дисциплина «Организационное поведение» находится на стыке поведен-

ческих наук, социологии и психологии управления, социальной психологии, а также менеджмента и экономики и других поведенческих наук. Взаимосвязь организационного поведения с другими науками, представлена на рисунке 1.

Междисциплинарный взгляд на организационное поведение может быть представлен с различных позиций:

1 как метод изучения, т.е. организационное поведение рассматривается как функционирование на индивидуальном, групповом и организационном уровне. Следовательно, изучая организационное поведение, необходимо определить, на каком уровне – индивидуальном, групповом и (или) организационном – оно будет рассматриваться;

2 как мультидисциплина, так как организационное поведение использует теорию, методы, принципы и модели, заимствованные из различных дисциплин. Изучая организационное поведение, нельзя опираться на единственную точку зрения. Это область, в которой до сих пор не закончился процесс формирования и развития теоретических основ;

3 как способ ориентации на личность, т.е. организационное поведение имеет четкую ориентацию на личности и их отношения, восприимчивость, способность к обучению, чувства, цели работников и пр., т.е. на то, что представляет наибольший интерес для организации;

4 как способ повышения результативности организации, т.е. с помощью организационного поведения руководители должны знать ответ на вопросы: как определить результативность работника, группы, организации; почему бывает низкая и высокая результативность; каким образом ее повысить?

В содержание курса входят изучение поведенческих аспектов организационной системы в целом и поведения людей в организации, вопросы результативности организации, развитие культуры организации и культуры поведения отдельной личности в организации.

Если психология сама по себе ориентирована на анализ поведения человека в общем, то организационное поведение адресовано к его особой форме – поведению работающего человека, которое в большинстве случаев осуществляется в рамках некой организации.

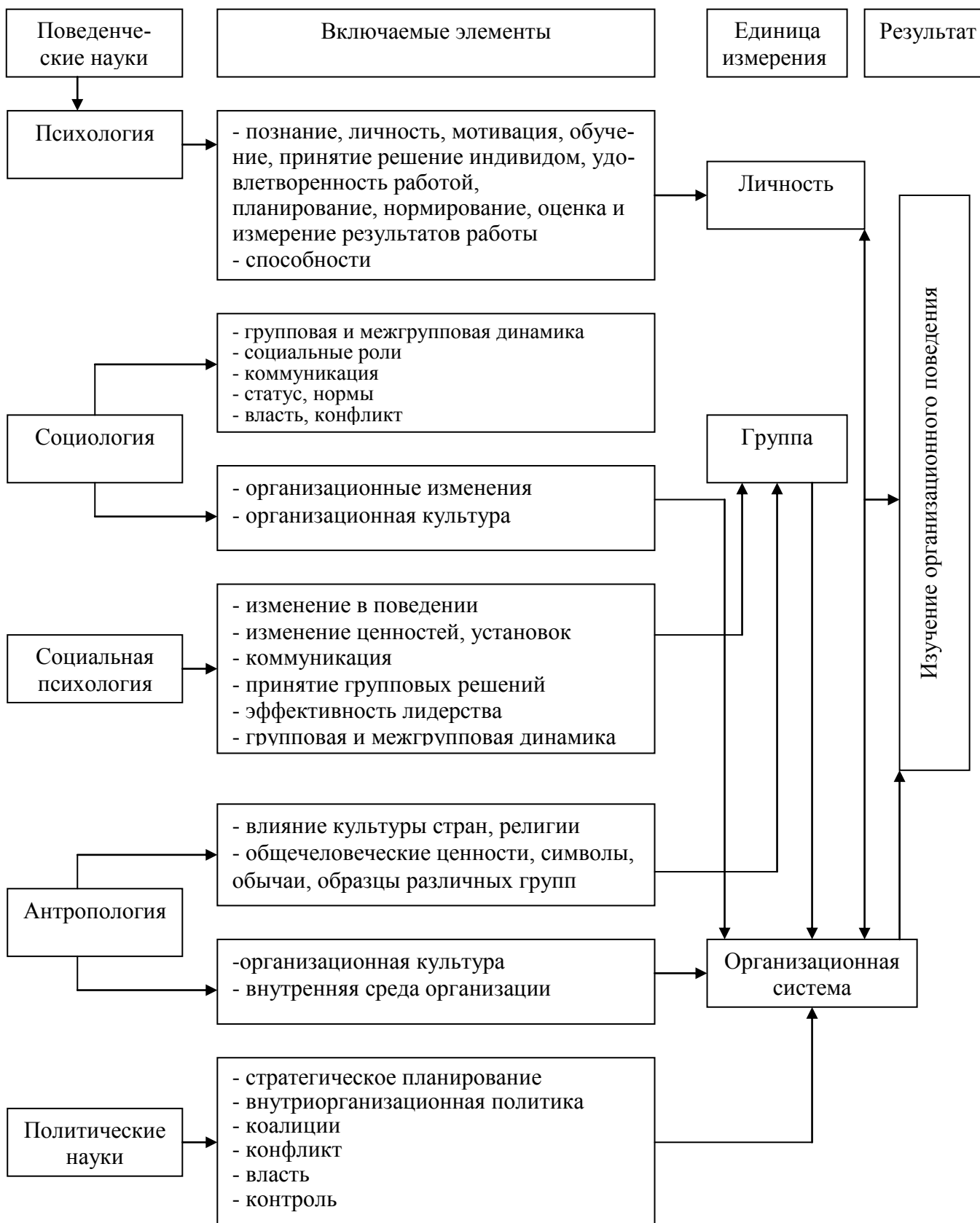


Рисунок 1 - Взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками [4]

Необходимость в таком изучении вызвана тем, что объединение людей в группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение. Индивидуумы, поставленные в определенные организационные ситуации, обязательно ведут себя иначе, чем, если бы они находились вне организации.

Это, прежде всего, связано с тем, что организационная система сама начинает оказывать на людей сильное воздействие, которое изменяет и переориентирует тенденции их поведения. Группа навязывает им некоторые нормы поведения, корректирует индивидуальную деятельность. Человек должен считаться с существующими в группе нормами поведения, правилами, традициями, обычаями, определенными установками, а также с коллективной мыслью, волей и т.д.

В процессе неофициальных отношений люди руководствуются сознательно или подсознательно различными мотивами (самолюбие, тщеславие, непосредственность, сдержанность и т.д.).

Поведение в организации характеризуется разделением общей задачи организации на локальные задачи, которые выступают в качестве целей для конкретных работников или групп работников. Ценностные предпосылки, цели, задачи, на которых человек основывает свои решения, как правило, представляют собой цели организации или ее подразделения, в котором он работает.

Психологическую структуру организации составляют неформальные (неофициальные) связи и отношения, не имеющие регламентированных правовых предписаний. Они складываются между работниками в процессе их деятельности под влиянием совпадения интересов, мнений и взглядов по различным вопросам, взаимной симпатии и доверия, общности увлечений (спорт, охота, музыка и др.)

В целом знание основ организационного поведения позволит сотрудникам понимать, анализировать и описывать поведение людей в организации.

Менеджерам – улучшать, расширять или изменять типы поведения сотрудников таким образом, чтобы отдельные люди, группы и организации в целом могли добиться своих целей и целей организации.

1.3 Факторы, влияющие на организационное поведение

Специалисты выделяют множество факторов, воздействующих на организационное поведение. В первую очередь – это **макроэкономические факторы внешней среды**, к которым относятся:

- *экономическая ситуация в стране, регионе* – экономическое и социальное состояние в обществе, настроения, отношение к конкуренции, социальные ожидания;

- *географическое положение организации* – специфика региона в деятельности организации, климатические особенности;

- *сложившийся уровень жизни в регионе* – уровень оплаты труда и социального обеспечения, существующий в регионе, национальные особенности работников данного региона, готовность к переменам, предлагаемые условия работы;

- *внешнеэкономические контакты* – влияние международного сотрудничества и конкуренции;

- *статус организации на рынке* – позиции организации на конкретном рынке по отношению к другим организациям, престиж организации как места приложения сил для работников;

- *ожидания окружающих* – что ожидает от организации ее окружение: клиенты, партнеры, конкуренты, поставщики и др.

Другая группа факторов – **макроэкономические - внутриорганизационные**:

- *профиль и вид деятельности организации* – направления деятельности организации, характер выпускаемой продукции;

- *уровень финансового состояния личности* – значимость для работников данного места работы, их приверженность организации, наличие у них альтернативного (дополнительного) источника средств существования;

- *личность первого руководителя (владельца)* – амбиции, характер, страсти;

- *реальная ситуация* – экономическое положение дел в организации, состав работающих, их квалификационный уровень, стиль руководства;

- *наличие корпоративного кодекса поведения* – наличие утвержденного документа о корпоративной этике и приемлемых правилах поведения в организации.

Еще одна группа факторов – **факторы социально-культурной среды:**

- *менталитет работников* – умонастроения и связанные с ними жизненные позиции индивидов; модель поведения, зависящая от степени личной независимости индивида, определяемая этническими корнями, духовными ценностями, особенностями культуры страны;

- *особенности образования* – образовательный уровень работников организации.

Еще одна группа факторов – **факторы правовой среды:**

- *действующее законодательство* – «рамочные условия», создаваемые государством для ведения бизнеса;

- *свобода граждан и формы правовой защиты* – система защиты прав работников, действующая (принятая) в организации.

Вопросы для самоконтроля

1. В чем заключается необходимость изучения организационного поведения?

2. Что является объектом управления организацией?

3. Перечислите уровни изучения поведения в организации.

4. Назовите цели и задачи организационного поведения.

5. Выделите два аспекта организационного поведения.

6. Обоснуйте взаимосвязь организационного поведения с поведенческими науками.

7. Перечислите макроэкономические факторы внешней среды, воздействующие на организационное поведение.

8. Перечислите макроэкономические – внутриорганизационные факторы, воздействующие на организационное поведение.

9. Перечислите факторы социально-культурной среды, воздействующие на организационное поведение.

10. Перечислите факторы правовой среды, воздействующие на организационное поведение.

Список рекомендуемых источников

1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.

2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник /С. Д. Резник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

3 Вудкок, М. Раскрепощенный менеджер /М. Вудкок, Д. Френсис. – М.: Дело, 1991. – 320 с.

4 Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В.В. Козлов, В. Н. Сидоров. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.

2 Теории поведения человека в организации

2.1 Научная и административная школы управления

2.2 Школа человеческих отношений

2.3 Бихевиоризм в системе человеческих отношений

2.4 Школа поведенческих наук

2.1 Научная и административная школы управления

Предмет «Организационное поведение» основывается на достижениях и результатах работы, как школы поведенческих наук, так и других школ. Рассмотрим их более подробно.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф.Тейлором, который возглавил движение научного управления. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Он заинтересовался не эффективностью человека, а эффективностью деятельности организации, что и положило начало развитию школы научного управления.

Главная заслуга **Тейлора** состоит в том, что он **разработал ряд методов научной организации труда и внедрил систему организационных мер, таких как:**

- 1) хронометраж – измерение каждой операции технологического процесса во времени и установление оптимальной продолжительности их протекания;
- 2) инструкционные карточки;
- 3) методы переобучения рабочих;
- 4) плановое бюро;
- 5) сбор социальной информации;
- 6) новую структуру функционального администрирования.

Все эти организационные меры способны гарантировать рабочему, что повышение им производительности труда не будет уничтожено произвольно администрацией через понижение расценок.

Основные принципы научного управления по Тейлору состоят в следующем:

- 1) разработка оптимальных методов осуществления работы на базе научного изучения затрат времени, движений, усилий;
- 2) абсолютное следование разработанным стандартам;
- 3) подбор, обучение и расстановка рабочих на те места, где они могут дать наибольшую пользу;
- 4) оплата по результатам труда;
- 5) использование функциональных менеджеров;
- 6) поддержание дружеских отношений между рабочими и менеджерами.

Именно Тейлор внедрил в практику научные подходы подбора, расстановки и стимулирования труда рабочих.

Ф. Гильбрет считается последователем Тейлора. Он **разрабатывал наилучший метод выполнения работ и определил условия, необходимые для этого**: целесообразное устройство рабочего места, рациональные способы подачи материалов, необходимые приспособления, инструкции, инструменты и т.д.

Работа Г. Эмерсона «12 принципов производительности» имела большой успех в 20-30 гг., **считается классической работой по рационализации производства** и базируется на следующих принципах:

- 1) точно поставленная цель;
- 2) здравый смысл;
- 3) компетентная консультация;
- 4) дисциплина;
- 5) справедливые отношения к персоналу;
- 6) оперативный, надежный, постоянный, полный, точный учет;
- 7) диспетчирование;

- 8) нормы и расписание;
- 9) нормализация условий;
- 10) нормирование операций;
- 11) написанные стандартные инструкции;
- 12) вознаграждения за производительный труд.

Основоположником административной школы управления по праву считается Файоль. Центром внимания Файоля была управленческая деятельность. Предметом его научных исследований в отличие от Тейлора были вопросы управления на уровне высшей администрации.

Он разделил весь процесс управления на пять основных функций, которые до сих пор используются в управлении организацией: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

Файоль разработал четырнадцать принципов управления, которым он следовал в своей практике и от которых, как он считал, зависит успех управления:

- *разделение труда* (повышает квалификацию и уровень выполнения работы);
- *власть* (право отдавать команды и нести ответственность за результаты);
- *дисциплина* (четкое и ясное взаимопонимание между рабочими и менеджерами, базирующееся на уважении к правилам и договоренностям, существующим в организации; в основном результат возможностей руководства);
- *единство распорядительства* (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю);
- *единства руководства* (один руководитель и единый план для каждого набора действий по достижению каких-то единых целей);
- *подчинение индивидуальных интересов общим интересам* (менеджер должен добиваться с помощью личного примера и жесткого, но справедливого управления того, чтобы интересы индивидов, групп и подразделений не преобладали над интересами организации в целом);

- *вознаграждение персонала* (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать рабочих на работу с отдачей);
- *централизация* (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и выбираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты);
- *цепи взаимодействия* (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным);
- *порядок* (все должны знать свое место в организации);
- *равенство* (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму);
- *стабильность персонала* (кадры должны находиться в стабильной ситуации);
- *инициатива* (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи);
- *корпоративный дух* (следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы).

Из других представителей административной школы выделяют **Блюмфилда, разработавшего концепцию** (менеджмента персонала), или управления рабочей силой (1917), и **М.Вебера, предложившего концепцию «рациональной бюрократии»** (1921). Он дал характеристику идеальных типов господства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. **Основными элементами построения организации**, обеспечивающими эти качества, **по Веберу**, должны быть следующие:

- разделение труда на базе функциональной специализации;
- хорошо определенная иерархическая система распределения власти;
- система правил и норм, определяющих права и обязанности работников;
- система правил и процедур поведения в конкретных ситуациях;

- отсутствие личностного начала в межличностных отношениях;
- прием в организацию на основе компетентности и потребностей организации;
- продвижение внутри организации на основе компетентности и широких знаний организации, которые приходят с выслугой лет;
- стратегия пожизненного найма;
- четкая система карьеры, обеспечивающая продвижение наверх для квалификационных работников;
- управление административной деятельностью состоит в разработке и установлении доскональных письменных инструкций по внутриорганизационным действиям.

Таким образом, авторы научного управления и административного подхода признавали значение человеческого фактора, однако в своих работах ограничивались изучением таких вопросов, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

2.2 Школа человеческих отношений

Движение за человеческие отношения зародилось, как реакция на неспособность классического подхода полностью осознать человеческий фактор, как основной элемент эффективности организации.

Школа человеческих отношений зародилась в 20-30 годы 20-го века. *Основной отличительной характеристикой является – перенос центра тяжести решения задач управления на человека.* В ее основу положены достижения психологии и социологии – наук о человеческом поведении.

Первым, кто обратил внимание на роль личности в организации, был Р.Оуэн. Его идея состояла в том, что фирма много времени тратит на уход за станками и машинами (смазка, ремонт и пр.) и мало заботится о людях.

Родоначальником «школы человеческих отношений» принято считать профессора Школы бизнеса Гарвардского университета **Элтона Мэйо**. Она обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть собственные системы контроля.

Мэйо в отличие от Тейлора считал, что если создать соответствующие отношения, человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и основное внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.

Один из основателей школы человеческих отношений **Ф. Ротлисберген** дал определение неформальной структуры как совокупности норм, неофициальных правил, ценностей, убеждений, а также сети различных внутренних связей в группе и между группами, центров влияния и коммуникаций.

Другие ученые **У.Френч** и **Ч. Белл** сравнивали организацию с айсбергом, подводная часть которого несет в себе элементы неформальной структуры, а верхняя часть является формальной системой. Так они подчеркивали приоритет «социального человека» в производственном процессе и приоритет социально-психологических методов в управлении.

В результате движение «человеческих отношений» стало противовесом всему научному движению, так как акцент в движении «человеческих отношений» переносится на людей, а в движении научного управления – на заботу о производстве. Так как даже простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда.

2.3 Бихевиоризм в системе человеческих отношений

Перенос центра тяжести в управлении на человека породил развитие различных бихевиористских теорий менеджмента, развивающих или дополняющих идеи школы социальных систем.

Бихевиоризм – это одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале 20 века. Его основателем считается **Джой Уотсон**. Он

же сформулировал, что предметом психологии в отличие от других теорий является поведение, а не сознание или мышление.

Личность человека с точки зрения бихевиоризма есть не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку.

С позиции бихевиоризма личность - все то, чем обладает индивид, и его возможности в отношении реакций для приспособления к среде, т.е. навыки, социально регулируемые инстинкты, социализированные эмоции плюс способность пластичности, чтобы образовывать новые навыки, а также способность удержания, сохранения навыков.

Таким образом, личность – организованная и относительно устойчивая система навыков. Навыки составляют основу относительно устойчивого поведения, навыки приспособлены к жизненным ситуациям, изменение ситуации ведет к формированию новых навыков.

Человек в концепции бихевиоризма понимается, прежде всего, как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.

В 70-е годы бихевиоризм представил свои концепции в новом освещении – в теории социального научения. Одна из главных причин, по мнению Бандуры, сделавших человека таким, какой он есть, связана со склонностью человека подражать поведению других людей с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания для него. Таким образом, на человека влияют не только внешние условия: он также постоянно должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

Согласно теории социального научения Роттера социальное поведение можно описать с помощью следующих понятий:

- *поведенческий потенциал* – каждый человек обладает определенным набором действий, поведенческих реакций, сформировавшихся в течение жизни;

- на поведение человека влияют его ожидания, его субъективная вероятность, с какой, по мнению человека, определенное подкрепление будет после определенного поведения в определенной ситуации;

- на поведение человека влияют характер подкрепления, его ценность для человека;

- на поведения человека влияет его «фокус» контроля: экстернат либо интернат, чувствует ли он себя «пешкой» либо считает, что достижение его целей зависит от собственных усилий.

Поведенческий потенциал, по мнению Роттера, включает 5 основных блоков поведенческих реакций, «техник существования»:

- поведенческие реакции, направленные на достижение успеха, результата, служат основанием социального признания;

- поведенческие реакции приспособления, адаптации – это техника согласования с требованиями других людей, общественных норм и т.п.;

- защитные поведенческие реакции – используются в ситуациях, требования которых превышают возможности человека в данный момент;

- техники избегания – поведенческие реакции, направленные на «выход из поля напряжения», уход, бегство, отдых и т.п.;

- агрессивные поведенческие реакции – это может быть и реальная физическая агрессия, и символические формы агрессии: ирония, критика другого, насмешка, интриги, направленные против интересов другого человека и т.п.

2.4 Школа поведенческих наук

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившись, прежде всего на методах налаживания межличностных отношений.

Она изучает поведение человека в производственной среде и зависимость производительности труда от морально-психологического состояния исполнителя.

Основной принцип этого подхода заключался в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом.

Среди представителей поведенческого направления можно **выделить Дугласа Макгрегора, Фредерика Херцбергера, Ренсиса Лайкерта** и др.

К основным вопросам, относятся вопросы социального взаимодействия, мотивации, характера власти и авторитета, организационной структуры, коммуникации в организациях, лидерства, изменения содержания работы и качества трудовой жизни.

Макгрегор проанализировал деятельность исполнителя на рабочем месте и выявил, что менеджер может контролировать следующие параметры, определяющие действия исполнителя: задания, которые получает подчиненный, качество выполнения задания:

- время получения задания;
- ожидаемое время выполнения задания;
- средства, имеющиеся для выполнения задания;
- коллектив (окружение) в котором работает подчиненный;
- инструкции, полученные подчиненными;
- убеждение подчиненного в возможности выполнения задания;
- убеждение подчиненного в вознаграждении за успешную работу;
- размер вознаграждения за проведенную работу;
- уровень вовлечения подчиненного в круг проблем, связанных с работой.

Также он сформулировал два различных подхода к управлению, которые назвал теорией «Х» и теорией «У».

Для организаций типа «Х» характерны следующие предпосылки:

- обычный человек имеет унаследованную нелюбовь к работе и старается избегать работы;

- по причине нежелания работать большинство людей только путем принуждения, с помощью приказов, контроля и угроз наказания могут быть побуждены к тому, чтобы осуществлять необходимые действия и затрачивать

должные усилия, необходимые для достижения организацией своих целей;

- средний человек предпочитает, чтобы им управляли, старается не брать на себя ответственность, имеет относительно низкие амбиции и желает находиться в безопасной ситуации.

Теория «Y» имеет следующие предпосылки:

- выражение физических и эмоциональных усилий на работе для человека так же естественно, как и во время игры или на отдыхе. Нежелание работать не является наследственно присущей чертой человека. Человек может воспринимать работу как источник удовлетворения или как наказание в зависимости от условий труда;

- ответственность и обязательства по отношению к целям организации зависят от вознаграждения, получаемого за результаты труда;

- обычный человек, воспитанный определенным образом, не только готов брать на себя ответственность, но даже стремится к этому.

Данные теории были разработаны применительно к отдельно взятому человеку.

Американский профессор **Уильям Оучи**, как бы дополняя идеи Макгрегора, предложил свое понимание рассматриваемого вопроса.

Исходным пунктом концепции Оучи является положение о том, что человек – это основа любой организации, и от него в первую очередь зависит успех функционирования организации. Его идеи в сжатом виде сводятся к следующему:

- долгосрочный найм кадров;
- групповое принятие решения;
- индивидуальная ответственность;
- медленная оценка кадров и их умеренное продвижение;
- неопределенный, неформальный контроль четкими и формализованными методами;
- неспециализированная карьера;
- всесторонняя забота о работниках.

Ренсис Лайкерт, проводя интенсивное изучение общих образцов управления, используемых лидерами, обнаружил, что они уделяют основное внимание человеческому фактору и стараются развивать групповой подход к выполнению работы по достижению целей.

Им были выделены две категории лидеров:

- лидеры, ориентированные на работников;
- лидеры, ориентированные на работу.

Обзор теорий поведения показывает, что творческая мысль постоянно развивалась, выдвигая все новые и новые идеи о том, каковы принципы поведения человека в организации. Отмечая вклад школы человеческих отношений и школы поведенческих наук в развитие организационного поведения, необходимо отметить, что проведенные исследования впервые позволили использовать приемы управления межличностными отношениями для повышения степени удовлетворенности человека результатами труда и повышения его производительности. Как отмечается многими исследователями в области организационного поведения, эволюция теории поведения будет идти в направлении все большего признания определяющей роли человека и его социальных, психологических и других особенностей в эффективной деятельности организаций.

Вопросы для самоконтроля

1 Какие принципиально важные положения научных школ используются в современном менеджменте?

2 Назовите периоды развития науки об управлении.

3 Охарактеризуйте школу научного менеджмента (Ф.Тейлор, Ф. и Л. Гилбреты).

4 Дайте характеристику классической школы управления (А.Файоль, Г.Эмерсон, М.Вебер).

5 Назовите отличительные характеристики школы человеческих отношений (Э.Мэйо, М.П.Фоллет, Д.МакГрегор).

- 6 Что общего между различными подходами к управлению?
- 7 Охарактеризуйте современные учения об управлении.
- 8 Охарактеризуйте научные взгляды на управление в России.
- 9 Составьте хронологию научных подходов к управлению.
- 10 Поясните сущность управленческих подходов на различных этапах развития общественного производства.

Литература, рекомендуемая для изучения

- 1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов /В.Г. Алиев, С.В.Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин.вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.
- 2 Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора .- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 283 с.
- 3 Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М.Коротков. - М., 1996.
- 4 Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. - М.: Акад. Проект, 2003. - 560 с.
- 5 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник: пер. с англ. / М. Мескон, М.Альберт, Фр. Хедоури; АНХ при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2002. - 704 с.
- 6 Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник для вузов /В. И. Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.
- 7 Попов, С.А. Стратегическое управление. Модульная программа для менеджеров. Модуль 4. /С.А. Попов - М., 1999.
- 8 Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для вузов / З. П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
- 9 Теория управления: учебник /под общ.ред. А. Л.Гапоненко, А. П. Панкрухина. –М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.
- 10 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 9-е изд., испр. и доп. - Москва: Дело, 2008. - 448 с.

3 Личность в организации

3.1 Понятия личности и принципы ее изучения

3.2 Основные детерминанты формирования личности

3.2.1 Способности личности

3.2.2 Мышление

3.2.3 Темперамент и его разновидности

3.2.4 Характер и его основные акцентуации

3.1 Понятия личности и принципы ее изучения

Личность рассматривается как результат социализации индивида, который усваивает традиции и систему ценностных ориентаций, выработанных человечеством. Чем больше человек смог воспринять и усвоить в процессе социализации, тем более развитую личность он собой представляет.

Понятие «личность» каждая наука рассматривает по-разному.

Так **философия** связывает личность с наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, которые связывают с характером, специальных отношений и с возможностью личности влиять на собственное социальное развитие.

Этика рассматривает личность как высшую ценность, субъект нравственной деятельности, обладающая чувством долга, совестью, достоинством, убеждением.

Юриспруденция воспринимает личность как, прежде всего, дееспособного человека, субъект правовых отношений, сознательно принимающий решения и отвечающий за свои поступки.

Педагогика полагает, что личность – это предмет проектирования и направленного формирования.

Психология дает много определений, сколько ученых, столько определений. Общее то что личность – некое неповторимое единство, целостность.

Личность – системное качество, приобретаемое индивидом в конкретной деятельности и общении, характеризующее его со стороны включенности в общественные отношения.

Отечественный психолог **Платонов сформировал принципы изучения личности** которыми следует руководствоваться каждому, кто берется определять и прогнозировать поведение людей.

Принципы:

- **целенаправленности** – на выявление положительного при опоре на которые происходит профессиональное совершенство (установлено, что поощрение как регулятор поведения дает лучший эффект, чем наказание);

- **изучения единства личности в сознании и деятельности** (неправоммерный разрыв при оценке поведения фактора личностных свойств таких как самооценка, ситуационные факторы, т.к. их влияние взаимосвязанные);

- **принцип системности изучения личности**, всесторонности с учетом действия внешних и внутренних факторов;

- **объективности**, обязательной проверки данных;

- **принцип динамичности**, т.е. изучение личности – продолжительно, постоянно, чтобы отразить по возможности все ее стороны.

Данные принципы позволяют воспринимать системный подход управления персоналом как этико-методологическую норму правила на основе которой следует подходить к изучению, формированию и прогнозированию поведения человека в обществе.

Личность имеет общие и уникальные черты. Каждая личность имеет отличия от другой личности в одном, но в другом может быть схожа с ней. Источники различия в характеристиках личности представлены на рисунке 2.

Уровни нравственного развития цивилизаций – отражают нравственные нормы, являющиеся ценностной основой социальных связей и культуры межличностных отношений.

Природно-географическая среда воздействует на развитие личности, ее индивидуальные черты. Так, люди, выросшие на Крайнем севере, сдержаннее и организованнее, а южане – эмоциональнее, подвижнее и более возбудимые.



Рисунок 2 – Источники различий в характеристиках личности

Социально-культурный фактор – общество и окружающая макро- и микросреда.

Особенности физиологии высшей нервной деятельности (ВНД) человека – специфика функционирования нервной системы человека, характеристика деятельности основных нервных процессов – возбуждения и торможения и т.д.

Анатомо-физиологические особенности – особенности анатомической и физиологической структуры тела человека.

Задатки – анатомо-физиологические особенности строения головного мозга, влияющие на развитие способностей человека.

Темперамент – устойчивая система динамических особенностей психической деятельности человека

Кроме вышеперечисленных факторов у любой личности есть **направленность**.

Направленность создает устойчивость организационного поведения человека независимо от конкретной специализации, обуславливающей его цели и мотивы.

Для определения направленности в настоящее время используется **ориентационная анкета**, впервые опубликованная **Б.Бассом** в 1967 году, с помощью которой можно выявить **3 типа направленности личности**:

- **на взаимодействие или на общение** – человек стремится сотрудничать с коллегами, подогревать хорошие отношения, совместно решать конкретные проблемы в не зависимости от их содержания, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы;

- **на задание** – деловая направленность предполагает, что человек делает упор на достижение целей. Например, получение реальных результатов и овладение новыми знаниями;

- **на себя** – состоит в стремлении людей в первую очередь решать свои собственные проблемы, добиваться многого и при возможности делать это за счет других, характеризует агрессивность в достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность.

В коллективе многие люди пытаются переложить работу на других, а в случае индивидуальной работы создают только видимость работы.

Знания направленности сотрудников определяемы с помощью специальных тестов, помогающих найти правильный подход к людям и значительно облегчить процесс руководства ими.

3.2 Основные детерминанты формирования личности

Личностное развитие происходит на протяжении всей жизни, оно обусловлено множеством внешних и внутренних детерминант. К **внешним**, или **детерминантам окружения**, относится социальная среда, в которой интегрируются три среды:

- **природная** – общий «фон» общества, который включает в себя: состояние атмосферы, водный компонент, состав поверхности земли, структуру ландшафта, растительный и животный мир, климат, плотность населения;

- **среда «второй природы»** - модификация природной среды, преобразованной людьми: уголья, дороги, зеленые насаждения, домашние животные, культурные растения;

- **среда «третьей природы»** - искусственного мира, созданного человеком, не имеющего аналогов в естественном мире: асфальт, бетон городов, пространство жизни и работы, транспорт, технологические объекты, мебель, культурно-архитектурная среда.

К **внутренним детерминантам** относятся: генетические, биологические и физиологические факторы.

Рисунок 3 отражает формально-динамическую модель личности.

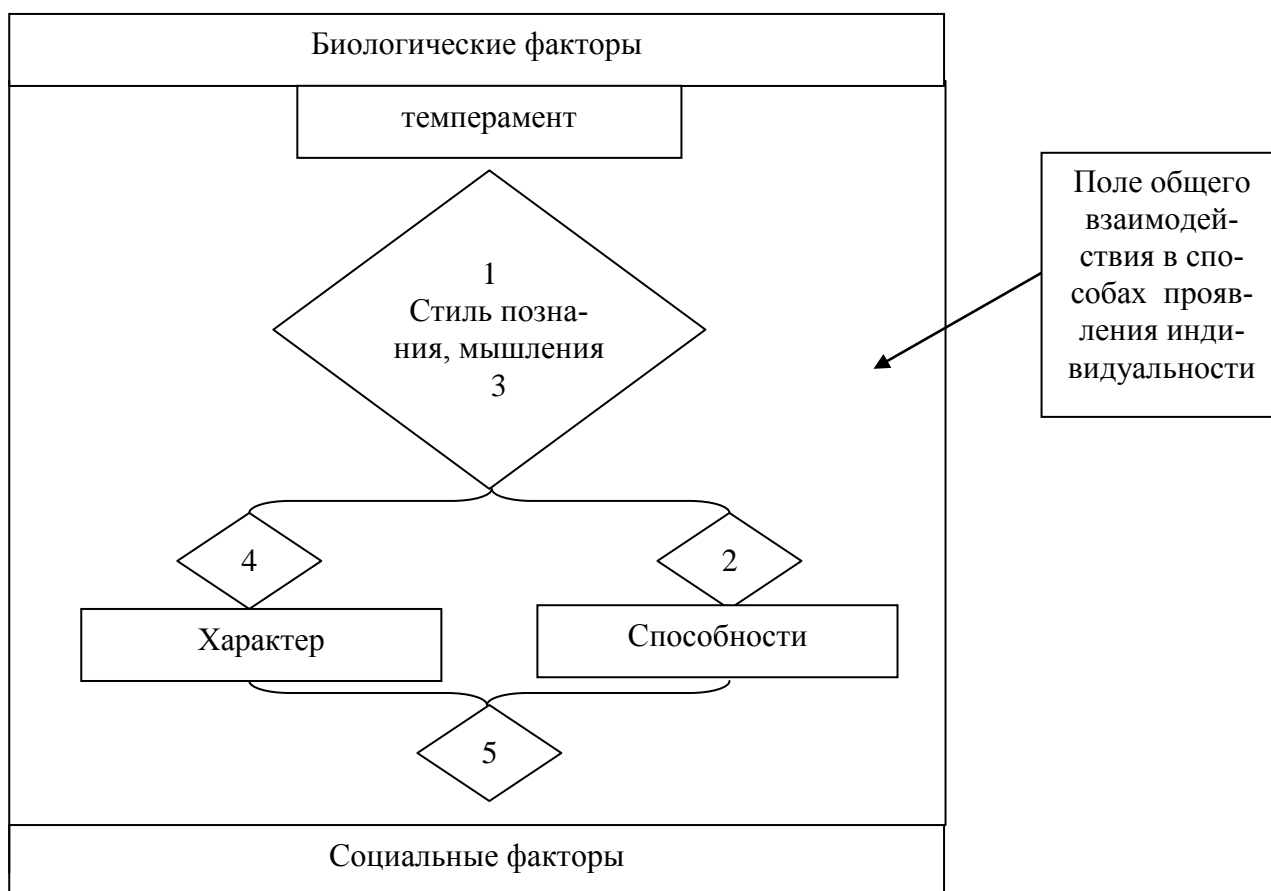


Рисунок 3 - Формально-динамическая модель личности (Либин А.В., 1995 год)

1 – моторные стили, перцептивные стили (стили восприятия);

2 – стили операций и действий;

3 – когнитивные стили (устойчивые способы приема и переработки информации, проявляющиеся в индивидуальной специфике организации познавательных процессов, влияющий на все уровни ментальной иерархии, включая личностные особенности), стили мышления;

4 – эмоциональные стили, мотивационные. Защитные стили (способы снижения уровня тревожности; замещающие формы разрешения внутриличностных конфликтов), стили совладения (конструктивные способы поведения в ситуации, оцениваемой как угрожающая, позволяющие справиться со стрессом), стили поведения и деятельности;

5 – стили жизни – устойчивая характеристика иерархии жизненных ценностей и предпочитаемых индивидом способов их достижения (Адлер А., 1927).

Рассмотрим более подробно биологические факторы, являющиеся основой личности согласно представленной модели.

3.2.1 Способности личности

Способности - это индивидуально-психологические особенности личности, обеспечивающие успех выполнения той или иной деятельности и легкость (различия в динамике) овладения необходимыми знаниями, умениями, навыками.

Способности - проявляются в знаниях, умениях, навыках, но к ним не сводятся. Способности не могут быть сведены к знаниям, умениям и навыкам, имеющимся у человека, но способности обеспечивают их быстрое приобретение, фиксацию и эффективное практическое применение. Способности обнаруживаются в динамике приобретения знаний, умений, навыков.

Нет способностей *вне деятельности*. В ней они: проявляются и формируются

Уровни способностей: **репродуктивный**, который обеспечивает высокое умение усваивать *готовое* знание, овладевать сложившимися образцами деятельности и общения, и **творческий**, обеспечивающий создание *нового*, оригинального. Но следует учитывать, что репродуктивный уровень включает элементы творческого, и наоборот.

Способности делятся на следующие.

Общие способности - это благоприятные возможности развития особенностей психики человека, которыми определяются успехи человека в самых различных видах деятельности и общения (умственные способности, развитые память и речь, точность и тонкость движений рук).

Потенциальные - не реализуется в конкретном виде деятельности, но способны актуализироваться при изменении соответствующих социальных условий.

Актуальные (реализованные) - относятся не только те, которые необходимы в данный момент и реализуются в настоящем конкретном виде деятельности, но и те, которые реализуются и развиваются в иных видах деятельности.

Специальные (профессиональные) способности - это возможности к развитию отдельных психических процессов и качеств личности, определяющие успехи человека в отдельных видах деятельности и общения, где необходимы особого рода задатки и их развитие.

Специальные способности по своему характеру бывают:

- **интерсоциальные** – ориентируются на организацию, на взаимодействие людей и управление ими, такие способности для руководителей и нижнего звена;

- **конструктивные** – направлены на создание конкретных объектов в тех или иных сферах деятельности (нужны руководителям верхнего звена, вырабатывающих политику организации).

Можно продолжить классификацию способностей на:

- **теоретические**, определяющие склонность человека к абстрактно-логическому мышлению и **практические**, лежащие основе склонности к

конкретно-практическим действиям. Сочетание этих способностей свойственно лишь разносторонне одаренным людям;

- **учебные**, которые влияют на успешность педагогического воздействия, усвоение человеком знаний, умений, навыков формирования качеств личности, и **творческие**, связанные с успешностью в создании произведений материальной и духовной культуры, новых идей, открытий, изобретений;

- **способности к общению, взаимодействию с людьми и предметно-деятельностные способности**, связанные с взаимодействием людей с природой, техникой, знаковой информацией, художественными образами и т. д.

Совокупность общих и специальных способностей, свойственных конкретному человеку и обеспечивающих относительную легкость и продуктивность в овладении знаниями в различных видах деятельности - составляет **одаренность**

Особо высокий уровень проявления способностей обозначают понятиями «**мастерство**», «**талантливость**», «**гениальность**».

Мастерство - совершенство в конкретном виде деятельности. Мастерство - это когда «что делать» и «как делать» - одновременно, т.е. нет разрыва между осознанием творческой задачи и нахождением способов ее решения. Мастерство - это изменяющаяся и развивающаяся структура. «Нет предела совершенству».

Под **талантом** понимают *высокий* уровень развития специальных способностей, их своеобразное сочетание, реализованных человеком в **определенной области**. Талант также проявляется и развивается в деятельности.

Высшая степень творческих проявлений личности называется «**гениальностью**» - высший уровень развития способностей выражающаяся в результатах, достигнутых одновременно в ряде областей деятельности.

Пути выявления способностей:

1. Устойчивость интереса.

2. Успешность и стабильность результатов в новой ситуации при решении новых задач, по отношению к которым не были усвоены определенные знания, навыки, умения, стереотипы решения.

3. Способности решения - оригинальность, нестандартные решения по отношению к стандартным ситуациям.

4. Готовность к труду, трудолюбие - как общая способность, работоспособность - воля, настойчивость, собранность, ответственность, заинтересованность.

Формирование способностей.

1. Раннее начало.

2. Сензитивные периоды для развития способностей. (3-5 лет - речь, 5-7 лет - обучение чтению, физическим упражнениям, 12-16 лет математика...).

3. Развитие личностных качеств - воли, работоспособности, настойчивости, возможности самовоспитания и самосовершенствования....

4. Правильное обращение с мотивацией - принуждение может погасить спонтанную активность ребенка и заглушить способность.

5. Создание условий - социальных, бытовых...

Общие способности людей во многом связаны с их мышлением.

Практика показывает, что люди, обладающие одинаковыми способностями должны занимать в организации равноценные должности, что позволяет более полно использовать их потенциал и предотвращать внутренние конфликты.

3.2.2 Мышление

Мышление – психический процесс познавательной деятельности, характеризующийся обобщенным и опосредованным отражением действительности, благодаря которому человек отражает предметы и явления в их существенных признаках и раскрывает их взаимосвязи. Психофизиологической основой познания в процессе мышления является сложная аналитико-синтетическая дея-

тельность коры больших полушарий головного мозга. Основными формами мышления являются понятия, суждения, умозаключения.

В зависимости от того, какие задачи по содержанию и значению человеку приходится решать, его мышление может быть **наглядно-действенным, наглядно-образным и абстрактно-логическим** (словесно-логическое).

Наглядно-действенное мышление связано с практической деятельностью человека, с решением мыслительной задачи по планированию, прогнозированию или контролю конкретным действием. Этот вид мышления проявляется наиболее ярко в экстремальных аварийных ситуациях, когда задача подчас решается только на основе имеющегося практического опыта.

Наглядно-образное мышление – решение задач осуществляется с помощью образов, предметов или явлений окружающей действительности, уже встречавшихся человеку в его деятельности. Например, специалист по маркетингу часто прослеживает «в уме» весь путь товара от его изготовления через хранение, транспортировку до реализации.

Словесно - логическое мышление – это понятийное мышление, осуществляемое в вербальной (словесной) форме, когда работник оперирует наиболее обобщенными, отвлеченными понятиями. Так, в рыночной системе хозяйства экономисту не обойтись без таких научных абстракций, как цена, стоимость, прибыль и т.д.

Индивидуальные особенности мыслительной деятельности – глубина мысли, широта, гибкость, быстрота и критичность ума – нужны практически каждому работнику. Особенно это относится к самостоятельности мышления, которая определяет поведение человека в различных ситуациях, его умение найти оригинальные способы решения проблемной ситуации. Это качество вместе с гибкостью и критичностью ума обеспечивает творческий подход к делу.

Типы мышления по Павлову:

1) **художественное мышление** – своеобразная образность, яркость, богатая фантазия, но импульсивность, непоследовательность и прерывность (предприниматели и лица склонные к занятию искусством);

2) **логическое мышление** – характеризуется ясностью, последовательностью, глубиной, но излишне ответственность, абстрактностью, не всегда понятной окружающим;

3) **смешанный тип** – все черты, но не ярко выраженные, дает его обладателям необходимую широту взглядов и самостоятельность.

3.2.3 Темперамент и его разновидности

Личность человека внешне проявляется в типах его поведения которое может быть стабильным и нет. Эти типы появляются в единстве с его направленностью на себя и внутренним миром, называются интраверсией и с направлением на окружающих экстраверсией образуют 4 типа темперамента.

Темперамент – индивидуально-психологическое свойство человека, обуславливающее динамические особенности его психической деятельности.

Темперамент состоит из следующих основных компонентов:

- *общая активность* психической деятельности проявляется «в тенденции личности к самовыражению, эффективности и преобразованию внешней действительности»;

- *моральная активность* характеризует состояние двигательного и речедвигательного аппарата. К качествам двигательного компонента относятся быстрота, сила, резкость, ритм мышечных движений и речи человека;

- *эмоциональная активность* выражается во впечатлительности, импульсивности и эмоциональной лабильности (т.е. скорости, с которой происходит смена одного эмоционального состояния другим).

Сочетание трех компонентов темперамента обеспечивает своеобразие деятельности каждого человека и имеет устойчивые внешние признаки, внешнее выражение.

Тип темперамента находит проявление в трудовой деятельности человека, его взаимодействии с другими работниками. Поэтому менеджеры, зная тип темперамента работника (используя различные методики) могут прогнозировать поведение в той или иной конкретной ситуации.

Различают **четыре основных типа темперамента: сангвиник, флегматик, холерик, меланхолик.**

Также в практике работы менеджера необходимо учитывать деление людей на экстравертов и интровертов.

Экстраверты – ориентированы на реальность, общительны, деятельны, любят риск и обычно хорошие организаторы и лидеры в компании.

В системе управления им в большей степени подходят роль руководителей нижнего и среднего уровня (больше времени на общение и организацию)

Интраверты – больше аккуратны, основательны, нединамичны, имеют более высокий уровень интеллекта и они идеальные менеджеры высшего ранга.

Главная их сила в умении анализировать и мыслить.

Основные свойства темперамента представлены в таблице 1.

Рассмотрим типы темперамента с учетом экстраверсии и интроверсии и стабильностью и нестабильностью нервных процессов.

Сангвиник – стабильный экстраверт.

Сангвиник быстро сходится с людьми, жизнерадостен, легко переключается с одного вида деятельности на другой, быстро переучивается, но не любит однообразной работы.

Управление подчиненным-сангвиником:

- использовать хорошие организационные способности такого подчиненного по созданию эффективной команды;
- создавать перспективы карьеры и заработка, в противном случае он может уволиться и перейти к конкуренту;
- увлекать новой задачей, стимулировать, контролировать выполнение задания; загружать делами; поддерживать формально-деловые отношения.

Высший руководитель, имеющий сангвинический темперамент, ждет от своих подчиненных высокого профессионализма, самоотдачи в работе и подчеркнутой деловитости в общении.

Флегматик – стабильный интроверт.

Таблица 1 – Основные свойства темперамента

Свойства темперамента	Тип темперамента			
	холерический	сангвинический	флегматический	меланхолический
уравновешенность	плохая	хорошая	очень хорошая	очень плохая
настроение	неустойчивое	устойчивое	устойчивое	неустойчивое
эмоции	сильные кратковременные	слабые кратковременные	слабые длительные	сильные длительные
речь	громкая неравномерная	громкая плавная	плохая плавная	тихая неравномерная
терпение	невысокое	умеренное	высокое	невысокое
адаптация	хорошая	отличная	медленная	трудная
контактность	высокая	умеренная	невысокая	низкая
отношение к критике	агрессивное	спокойное	безразличное	обычное
отношение к нововведениям	положительное	безразличное	отрицательное	неопределенное
поведение в сложной ситуации	нерасчетливое	расчетливое	хладнокровное	затруднено
самооценка	значительно завышена	несколько завышена	реальная	заниженная
подверженность влиянию	умеренное	слабое	слабое	высокое

Флегматик ровен в поведении. Ему чужды скоропалительные решения, он медленно переключается с одного вида деятельности на другой, долго адаптируется в новых условиях, малоактивен.

Управление подчиненным-флегматиком:

- рекомендуется использовать его на участках работы, требующих хорошей концентрации внимания, а также там, где нужно работать в условиях однообразия и монотонности (составление отчетов, обобщение большого массива фактических данных);

- поскольку в стрессовых ситуациях флегматик сохраняет спокойствие и самообладание, можно использовать его при урегулировании конфликтов в команде;

- при формулировании задания давать время для запоминания, предлагать записать необходимые условия задачи; обязательно контролировать выполнение задания, стимулировать и «подгонять», держать активный контакт и интересоваться; активизировать инициативу, например, на совещаниях интересоваться его мнением;

- не использовать на участках работы, где требуется высокая скорость принятия решения и общительность;

- учитывать, что флегматик хорошо отдыхает и восстанавливает работоспособность в условиях уединения.

Если *флегматический темперамент* имеет *высший руководитель*, то он ждет от подчиненных активности, инициативы и самостоятельности. Он нуждается также в постоянной обратной связи: докладах и записках о том, как идут дела, что удалось сделать, а что - не удалось и т.п.

Холерики – это неустойчивые, нестабильные экстраверты.

Холерики отличаются большой работоспособностью, активностью, бьющей через край энергией. Нередко вслед за подъемом активности наступает период депрессии, упадка сил. Настроение холерика неустойчиво. Даже незначительный повод может его изменить.

Управление подчиненным-холериком:

- давать поручения, связанные с ответственностью и самостоятельностью, применять умеренный контроль;

- поручать задачи, требующие высокой творческой активности, если подчиненный-холерик является профессионалом в определенной области;

- учитывая тот факт, что подчиненный стремится сделать карьеру и чувствовать себя значимым, создавать перспективу повышения; использовать на прорывах, инновациях;

- посылать в командировки для завязыванию связей и контактов с клиентами и партнерами;

- организовывать общение в нейтрально-партнерском стиле, поскольку подчиненный-холерик плохо переносит власть и давление;

- не создавать тандемы «холерик - флегматик» и «холерик - меланхолик».

В первом случае холерик будет раздражаться на медлительного флегматика, а флегматик — испытывать неуверенность в себе. Во втором — меланхолик будет переживать и обижаться на вспыльчивость холерика;

- учитывать, что холерик восстанавливается в условиях активного отдыха и общении с большим количеством различных людей (знакомых и незнакомых).

Если *холерик - высший руководитель*, то он часто реализует в управлении сильный и авторитарный стиль, требует от подчиненных высокой работоспособности, ждет от них быстрых решений, не любит, когда ему сопротивляются.

Меланхолик – нестабильный интроверт.

Меланхолики повышено впечатлительны, эмоциональны, отзывчивы и легкоранимы. Они медленно осваиваются и привыкают к переменам жизни. В экстремальных ситуациях у меланхолика чаще, чем у людей с другими типами темпераментов, возникает паническое состояние, уныние, тоска.

Управление подчиненным-меланхоликом:

- нуждается в эмоциональной поддержке и позитивной оценке в случае достижений;

- нежелательно критиковать в присутствии других людей, лучше - наедине;

- не рекомендуется назначать на управленческие должности; поддерживать позитивную атмосферу в компании и подразделениях;

- не рекомендуется использовать на участках работы, связанных с риском и стрессом;

- можно найти конструктивное применение интуиции подчиненного-меланхолика, если приглашать его на переговоры в качестве наблюдателя, с тем чтобы потом получить от него точную психологическую характеристику оппонентов;

- можно применять способности меланхолика в реализации поддержки и сочувствия тем сотрудникам, которые переживают личное горе.

Чаще всего меланхолик работает в позиции подчиненного, в неформальной структуре играет роль ведомого. Довольно редко люди с этим темпераментом становятся руководителями. Но если все же это произошло, *руководитель-меланхолик* нуждается в постоянной эмоциональной поддержке друзей и близких людей.

Люди способны действовать вразрез с их типом темперамента, но, как правило, их поведение соответствует приведенному выше (аналогично левша может действовать правой рукой, но левой ему привычнее).

Перечисленные четыре темперамента являются относительно устойчивыми и мало подвержены изменениям под влиянием среды и воспитания. Вместе с тем они не характеризуют содержательную сторону личности, ее мотивации, ценности, потребности.

Темпераменты как врожденные стили приспособления неразрывно связаны с инстинктами человека. **Инстинкты** - это фиксированная в генетическом коде программа приспособления, самосохранения и продолжения рода, отношения к себе и другим. Инстинкты как генетическая программа приспособления есть и у животных, но инстинкты человека - качественно иная, чем у животных, программа адаптации. **Инстинкт самосохранения** и **инстинкт про-**

должения рода базовые, они обеспечивают физическое выживание человека и человеческого вида. Специфические человеческие инстинкты - **исследовательский инстинкт** и **инстинкт свободы** - обеспечивают первичную специализацию человека, а **инстинкты доминирования** и **сохранения достоинства** обеспечивают самоутверждение, самосохранение человека в психосоциальном аспекте. **Инстинкт альтруизма** социализирует приспособительную сущность всех остальных инстинктов. Обычно у человека один или несколько инстинктов доминируют, а остальные выражены слабее.

По доминированию того или иного инстинкта можно выделить семь типов людей.

Эгофильный тип - доминирует самосохранение.

Генофильный тип - доминирует инстинкт продолжения рода.

Альтруистический тип - доминируют инстинкт альтруизма.

Исследовательский тип - доминируют инстинкт исследования.

Доминантный тип - инстинкт доминирования.

Либертофильный тип - доминирует инстинкт свободы.

Дигниофильный тип - доминирует инстинкт сохранения достоинства.

При доминировании одного инстинкта односторонни и тенденции развития личности.

Психосоциотип может достаточно существенным образом влиять на состояние, поведение, уровень активности либо деструктивности сотрудников. Психотип личности является врожденной психической структурой, определяющей конкретный вид информационного обмена личности со средой, что обуславливает специфику поведенческого реагирования в межличностных и социальных отношениях, специфику проявления социально-психологического самочувствия.

Типологические профили помогут не только осознать свои сильные и слабые стороны, но и справиться с теми, кто постоянно создает дополнительные трудности на работе.

3.2.4 Характер и его основные акцентуации

Характер – установленный индивидуальный склад человека, совокупность наиболее ярких выраженных психических свойств, определяющих индивидуальное поведение. Характер человека проявляется в его манере, отношении к окружающим, своих обязанностях и к самому себе.

Характер также представляет собой **итог взаимодействия естественных факторов** (эмоциональность, активность) **и обстоятельств жизни** (социальные факторы, работа, жилье).

Естественные факторы придают устойчивость характеру, а жизненные обстоятельства его изменяют.

Качества (черты) характера подразделяются на:

- *черты, проявляющиеся в деятельности* (трудолюбие, инициативность, требовательность);
- *черты, проявляющиеся к самому себе* (эгоизм, скромность, гордость, честность);
- *черты, проявляющиеся по отношению к вещам* (бережность, аккуратность, скупость);
- *черты, проявляющиеся по отношению к людям* (вежливость, чуткость, милосердие, отзывчивость, откровенность, недоверчивость).

Элементы характера.

1 Эмоциональность – реакция человека на различные внешние и внутренние раздражители.

Внешние выражаются в эмоциях, как положительных, так и в отрицательных.

2 Активность – потребность к деятельности

Может быть высокая, низкая.

3 Свойство вторичности или первенства характера в его основе лежат особенности человека:

- *сила* – возможность субъекта сохранять нормальную работоспособность при нервных и эмоциональных нагрузках;

- *уровневенность*, т.е. поведение примерных и эмоциональных нагрузках;

- *подвижность* – выражается в быстроте перехода от одного вида деятельности к другому, умение легко приспосабливаться.

Лицам с первичными свойствами – легко удается все три особенности человека, они быстро приспосабливаются к новой обстановке, хорошо в ней ориентируются, склонны к авантюрам, но не уверены в себе и не способны к рутинной работе.

Люди с вторичными чертами характера – терпеливы, стабильного поведения, верны принципам и привычкам, уверены в себе, слабо подвержены влиянию работы, но с трудом приспосабливаются к новому.

Без учета характера сотрудников управлять в современных условиях сложно, поэтому менеджеру необходимо знать основные акцентуации характера.

В чистом виде каким-то одним видом характера обладает примерно 50 % людей.

Акцентуации характера по характерологическому опроснику **К.Леонгарда**.

1. Гиперактивный. Человек очень энергичен, самостоятелен, стремится к лидерству, риску, авантюрам. Он не реагирует на замечания, отсутствует самокритичность. Необходимо сдержанно относиться к его необоснованному оптимизму и переоценке своих возможностей. Такой человек хорошо себя проявляет в работе, связанной с постоянным общением. Для него характерна частая смена профессии и места работы.

2. Дистимичный (дистимичность). У этого типа людей наблюдаются постоянно пониженное настроение, грусть, замкнутость, немногословие, пессимистичность. Их тяготят шумные общества, с сослуживцами близко они не сходятся. Они хорошо справляются с работой, при которой не требуется широкий круг общения. При неблагоприятных условиях проявляют склонность к

невротической депрессии. Эта акцентуация возникает чаще у лиц меланхолического темперамента.

3. Циклоидный (циклотимность). Акцентуация характера проявляется в циклически сменяющихся периодах подъема и спада настроения. В период подъема настроения проявляют себя как люди с гипертимической акцентуацией, в период спада - с дистимической. В период спада обостренно воспринимают неприятности, вплоть до самоубийства. Эти частые смены душевных состояний утомляют человека, делают его поведение малопредсказуемым, противоречивым, склонным к смене профессии, места работы, интересов.

Этот тип характера встречается у лиц холерического темперамента.

4. Эмотивный (эмоциональность). Этот человек чрезмерно чувствителен, раним и глубоко переживает малейшие неприятности. Он излишне чувствителен к замечаниям, неудачам, поэтому у него чаще печальное настроение. Он предпочитает узкий круг друзей и близких, которые понимали бы его с полуслова.

Он очень исполнительен и имеет высокое чувство долга. Конфликты воспринимает трагически. Ему противопоказаны несправедливость, хамство, пребывание в окружении грубых людей.

5. Демонстративный (демонстративность). Этот человек стремится быть в центре внимания и добивается своих целей любой ценой: слезы, обморок, скандалы, болезни, хвастовство, наряды, необычные увлечения, ложь. Он легко забывает о своих неблагоприятных поступках. У него выражена высокая приспособляемость к людям.

Такого человека угнетают замкнутый круг общения, однообразная работа. Он может проявить себя в работе с постоянно меняющимися кратковременными контактами.

6. Возбудимый (возбудимость). У этих людей повышенная раздражительность, несдержанность, угрюмость, занудливость, но возможны льстивость, услужливость (как маскировка), склонность к хамству и нецензурной брани или молчаливости, замедленность в беседе. Они активно и часто конфликтуют, не избегают ссор с начальством, неуживчивы в коллективе, в семье

деспотичны и жестоки. Вне приступов гнева эти люди добросовестны, аккуратны и проявляют любовь к детям.

Из-за неуживчивости характера они часто меняют место работы.

7. Застревающий (застревание). Люди с таким типом акцентуации «застревают» на своих чувствах, мыслях. Они не могут забыть обид и «сводят счеты» со своими обидчиками.

У них наблюдается служебная и бытовая несговорчивость, склонность к затяжным склокам. В конфликте чаще всего бывают активной стороной и четко определяют для себя круг врагов и друзей.

Эти люди хорошо себя проявляют в работе, дающей им ощущение независимости и возможность проявить себя.

8. Педантичный (педантичность). У этих людей выражена занудливость в виде «переживания» подробностей, на службе они способны замучить посетителей формальными требованиями, изнуряют домашних чрезмерной аккуратностью.

Для этих людей предпочтительны профессии, не связанные с большой ответственностью, бумажная работа. Они не склонны к перемене места работы.

9. Тревожный (тревожность). Люди этого типа акцентуации отличаются пониженным фоном настроения, робостью, неуверенностью в себе. Они постоянно опасаются за себя, своих близких, долго переживают неудачу и сомневаются в правильности своих действий. В конфликты вступают редко и играют пассивную роль.

Таким людям нельзя быть руководителями, принимать ответственные решения, так как им свойственно бесконечное переживание, взвешивание.

10. Экзальтированный (экзальтированность). Люди с таким типом акцентуации имеют очень изменчивое настроение, словоохотливость, повышенную отвлекаемость на внешние события. Их эмоции ярко выражены и находят свое отражение во влюбчивости.

Неудачи и горестные события воспринимают трагически, имеют склонность к невротической депрессии.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Назовите общие и уникальные черты личности.
- 2 Что отражают уровни нравственного развития цивилизаций?
- 3 Что Вы понимаете под понятием «задатки»?
- 4 Что из себя представляют анатомо-физиологические особенности?
- 5 Дайте определение темперамента и его разновидностей.
- 6 Перечислите основные детерминанты формирования личности.
- 7 В чем проявляются способности личности?
- 8 Назовите уровни способностей личности.
- 9 Перечислите пути выявления способностей.
- 10 Что Вы понимаете под мышлением?
- 11 Перечислите типы мышления по Павлову.
- 12 Что представляет собой характер и его основные акцентуации?

Список рекомендуемых источников

1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.

2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник /С. Д. Резник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

3 Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В.В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.

4 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. /Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

5 Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М.: Юристъ, 2001. - 496 с.

4 Индивидуальное поведение работников организации

- 4.1 Факторы, влияющие на поведение работников в организации
- 4.2 Типология трудового поведения
- 4.3 Методы выявления качеств работников
- 4.4 Тест как метод выявления качеств работников
- 4.5 Конфликт, как особенность поведения работников организации

4.1 Факторы, влияющие на поведение работников в организации

На рисунке 4 представлены, основные переменные, влияющие на индивидуальное поведение людей в организации. Выделенные Г.Р.Латфуллиным и О.Н Громовой.

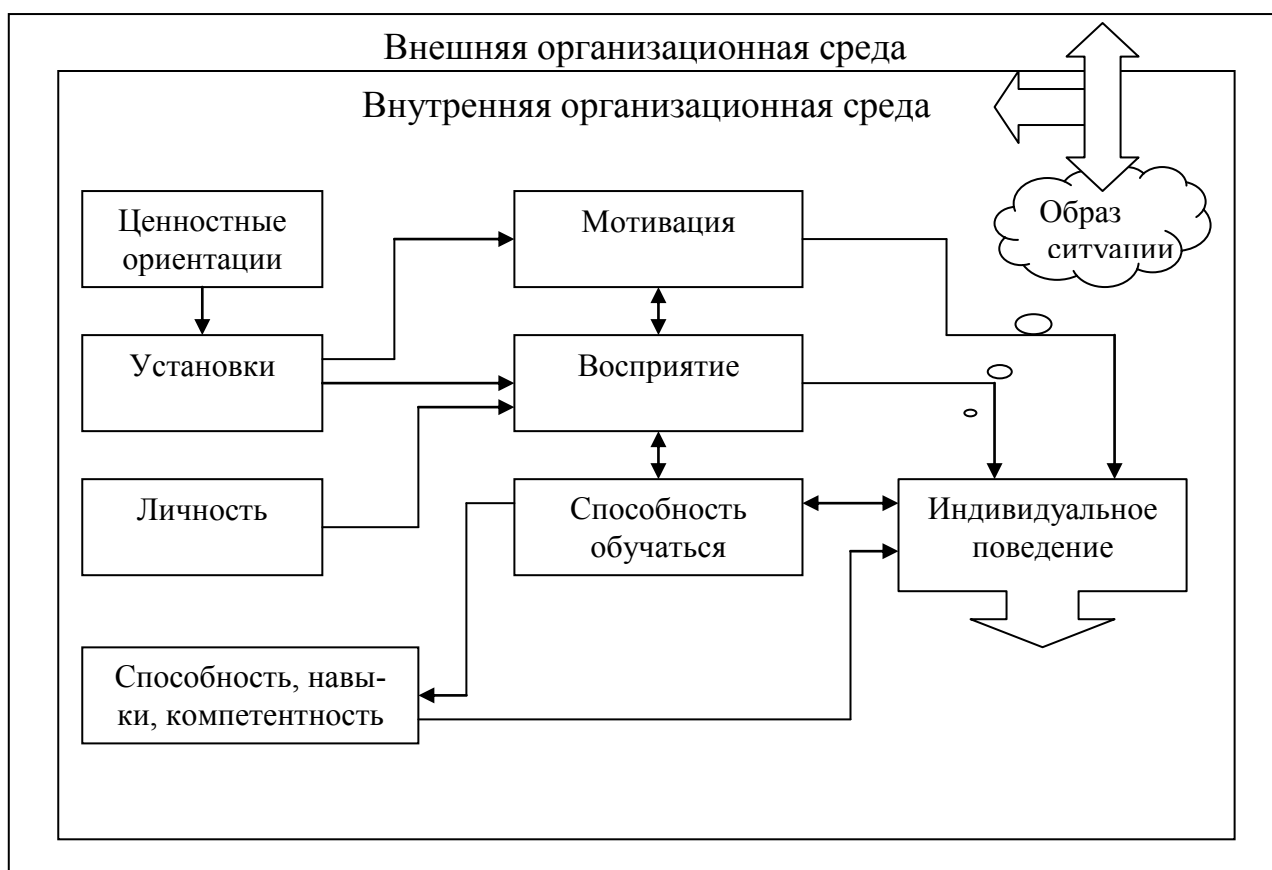


Рисунок 4 – Основные переменные, влияющие на поведение человека в организации

Внешняя организационная среда – совокупность политических, природно-климатических, правовых, научно-технических, коммуникационных и экономических условий, оказывающих прямое и косвенное воздействие на жизнедеятельность человека, организации (например, семья, другие организации, уровень безработицы и средней заработной платы в регионе, увлечения, общественно-политическая деятельность и т.д.).

Внутренняя организационная среда – совокупность организационных условий трудовой совместной деятельности человека.

Рассмотрим более подробно составляющие внутренней организационной среды.

Ценностные ориентации – идеологические, моральные, эстетические и другие основания оценок личностью окружающей действительности и ориентации в ней. Система ценностных ориентаций выражает внутреннюю основу отношения личности к действительности и формирует систему социальных установок человека.

Ценности личности можно разделить на **абсолютные** (устремления личности) и **операционные** (способ достижения целей) (таблица 2).

Установка – готовность чувствовать и вести себя по отношению к чему-либо или к кому-либо. Наиболее существенными для организации являются установки личности по отношению: **к себе** (самооценка и самоэффективность); **к трудовой деятельности** (удовлетворенность трудом); **к организации** (преданность организации) и др.

Установки могут быть охарактеризованы с **трех позиций**:

- они существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для того, чтобы их изменить;
- установки могут варьировать от очень благоприятных до очень неблагоприятных;
- установки направлены на конкретный объект, по поводу которого человек может испытывать некоторые чувства или иметь некоторые убеждения.

Таблица 2 – Ценности личности

Абсолютные ценности	Операционные ценности
Комфортная жизнь	Амбициозность
Интересная жизнь	Широта мышления
Ощущение достижения	Развитие способностей
Мир во всем мире	Легкий нрав
Стремление к красоте	Любовь к чистоте
Равенство	Мужество
Безопасность семьи	Склонность к поощрению
Свобода	Стремление прийти на помощь
Счастье	Честность
Внутренняя гармония	Воображение
Любовь	Независимость
Уверенность в завтрашнем дне	Интеллект
Удовольствие	Логичность мышления
Спасение души	Способность любить
Самоуважение	Покорность
Социальное признание	Вежливость
Настоящая дружба	Ответственность
Мудрость	Самоконтроль

Установки состоят из трех основных компонентов:

- **эмоционального** – включает чувства личности, или аффект - положительный, нейтральный или отрицательный – относительно объекта;
- **информационного** – включает убеждения или информацию, которые имеет человек относительно объекта. Совершенно несущественно, является ли данная информация достоверной или точной;
- **поведенческого** – определяет склонность человека вести себя определенным по отношению к объекту.

Из трех компонентов установок непосредственно можно наблюдать только поведенческий.

Установки позволяют предсказать поведение человека на рабочем месте, помогают людям адаптироваться к рабочему окружению.

В области организационного поведения **удовлетворенность трудом** считается важнейшей и чаще всего исследуемой установкой, ее можно определить как позитивное эмоциональное состояние, проистекающее из оценки своей работы или опыта работы.

Существуют **три** наиболее **важных параметра удовлетворенности трудом**:

- *удовлетворенность трудом представляет собой эмоциональную реакцию на сложившуюся на работе ситуацию (в чистом виде ее невозможно увидеть, ее можно только испытать);*

- *удовлетворенность трудом часто определяется тем, насколько результаты труда соответствуют ожиданиям (например, если работники организации видят, что они работают гораздо больше, чем остальные сотрудники отдела, но получают за это меньше, у них, скорее всего, сложится отрицательное отношение к своей работе, начальнику и сослуживцам. Они будут испытывать чувство неудовлетворенности. И наоборот, если они будут видеть, что к ним хорошо относятся и поощряют материально, их отношение к работе будет положительным. Они будут испытывать чувство удовлетворения от своей работы);*

- *через удовлетворенность трудом проявляются другие установки.*

П.Смит, Л.Кендалл и К.Хулин предполагают, что существуют пять параметров работы, наиболее точно характеризующих ее с точки зрения тех положительных реакций, которые она вызывает у людей. Это собственно работа, оплата, возможности продвижения, руководство, коллеги.

Понятие личность и способности рассмотрены более подробно в предыдущей главе.

Мотивация – процесс побуждения человека к деятельности (будет рассмотрена более подробно далее).

Образ ситуации – обобщенная картина (индивидуальное видение) фрагмента (предметов и явлений внешней и внутренней организационной среды) реального мира, воспринимаемого человеком с помощью пяти органов чувств: зрения, слуха, вкуса, осязания и обоняния, складывающаяся и проектируемая в результате переработки информации о нем.

Научение – процесс и результат приобретения человеком знаний, умений и навыков посредством жизненного опыта (эмоционального, теоретического, практического).

Восприятие – процесс, посредством которого человек придает значение элементам и явлениям окружающей среды. Он включает отбор, организацию, хранение и интерпретацию в психологическом опыте различных стимулов в значащую и логически последовательную картину мира.

Восприятие – это способ формирования впечатлений о самом себе, окружающих и повседневном опыте. Оно служит своего рода фильтром, через который проходит информация, прежде чем она окажет свое воздействие на людей. Таким образом, качество, или точность, восприятия человека оказывает главное воздействие на его реакцию в ответ на ту или иную ситуацию.

Восприятие руководителей и подчиненных различаются.

Так руководители, считающие, что они уделили достаточно внимания прошлым заслугам подчиненных, их продвижению по службе и оказанию им помощи, в дальнейшем не склонны в беседах с ними делать акцент на данных вопросах. Напротив, подчиненные склонны испытывать постоянное неудовлетворение, поскольку они ощущают, им уделяется недостаточное внимание.

Факторы, влияющие на процесс восприятия - это особенности воспринимающего индивида, обстановку и воспринимаемое (рисунок 5):

Воспринимающий индивид. На процесс восприятия могут повлиять прошлый опыт человека, его потребности или мотивы, личность, ценности и установки.



Рисунок 5 – Факторы, влияющие на процесс восприятия

Обстановка. Физический, социальный и организационный контекст обстановки также может влиять на процессы восприятия.

Воспринимаемое. Для процесса восприятия очень важны и такие характеристики объекта или события, как контраст, разделение фигуры и фона, интенсивность, размер, движение, повторение или новизна.

Процесс восприятия представлен на рисунке 6.

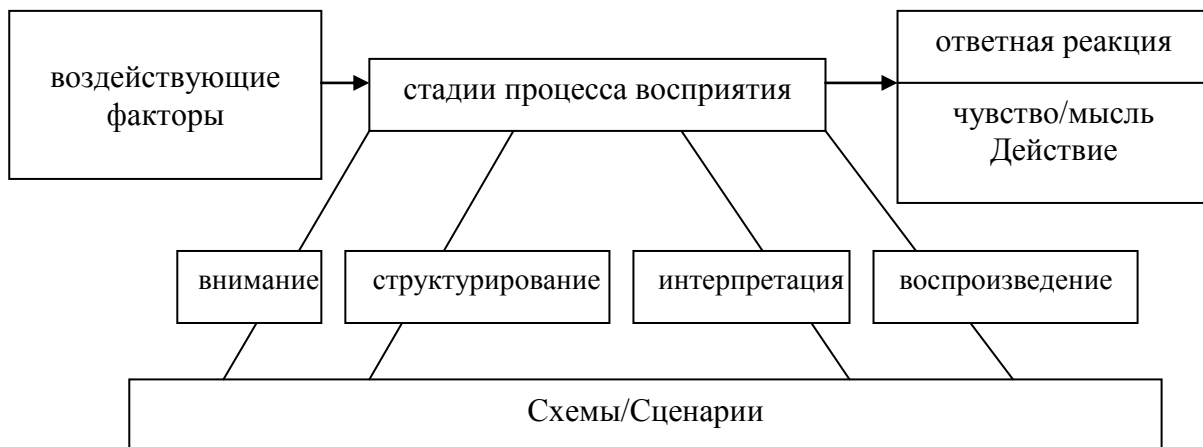


Рисунок 6 – Процесс восприятия

Из рисунка видно, что восприятие состоит из стадий, включающих в себя обработку информации, которые в конечном итоге определяют его и реакции человека.

Стадии обработки информации включают в себя привлечение внимания и отбор информации; структурирование информации; интерпретацию информации и воспроизведение информации.

Привлечения внимания и отбор. На наши органы чувств постоянно воздействует такой объем информации, что если бы мы ее не фильтровали, то быстро захлебнулись бы ею. Благодаря отбору, доступной становится только ничтожная часть общей информации. В отличие от контролируемой обработки информации существует произвольный отбор, воспринимаемый индивидом.

Структурирование. Даже на стадии привлечения внимания осуществляется отсеивание информации, предстоит еще отыскать способ эффективного структурирования информации. Это достигается с помощью схем.

Схемы – это рамки восприятия, которые представляют собой структурированные знания о конкретной концепции или стимуле и создаются посредством опыта. Схема содержит информацию о внешности самого человека, его поведении и личности. Например, человек, обладающий схемой решительности, склонен воспринимать себя именно с этой точки зрения, особенно в ситуациях, требующих проявления лидерских качеств.

Схемы описывают способ, с помощью которого люди сортируют окружающее на различные категории, типы или группы в зависимости от сходных воспринимаемых признаков. Эти категории часто обозначаются как **прототип**; они представляют собой абстрактный набор признаков, обычно ассоциирующихся с принадлежностью объекта к одной категории. Как только прототип сформировался, он хранится в долгосрочной памяти; он воспроизводится всякий раз, когда необходимо сравнить, насколько соответствует какой-либо человек признакам прототипа.

Стереотипы, можно рассматривать как прототипы, возникшие на основе таких демографических характеристик, как пол, возраст, физические возможности, расовая и этническая принадлежность.

На рисунке видно, что схемы важны не только на стадии структурирования; они влияют и на остальные стадии процесса восприятия. Более того, схемы в огромной степени опираются на автоматическую обработку информации, что позволяет людям прибегать к контролируемой обработке лишь в случаях необходимости.

Интерпретация. Как только определенные стимулы привлекли ваше внимание, и вы сгруппировали, или структурировали эту информацию, наступает следующий этап – раскрытие причин, лежащих в основе действий. То есть даже внимание вас и вашего друга привлекла одна и та же информация, и вы структурировали ее одинаково, интерпретировать ее вы можете по-разному или приписывать воспринятому вами различные причины.

Воспроизведение. Каждая из предыдущих стадий формирует часть памяти и вносит свой вклад в хранящиеся в ней стимулы или информацию. Для того чтобы использовать информацию, хранящуюся в нашей памяти, мы должны воспроизвести ее. Это ведет нас к следующей стадии – воспроизведению.

Все мы иногда не можем воспроизвести информацию, хранящуюся в нашей памяти. Еще чаще наши воспоминания стираются, вследствие чего удается воспроизвести лишь часть информации. В этом очень важную роль играют схемы. Схемы мешают людям запоминать вещи, не входящие в них.

Реакции, обусловленные восприятием.

Восприятие влияет на многочисленные реакции организационного поведения. На рисунке эти реакции подразделяются на мысли, чувства и действия. Например, в таких странах, как Мексика, боссы обычно целуют своих секретарш, приветствуя их, и это вполне ожидаемое поведение. В США у вас возникнут совершенно иные мысли и чувства по поводу точно такого же поведения. Вы можете воспринять это как форму сексуальных домогательств.

Рассмотрим типичные искажения восприятия, которые могут сделать процесс восприятия неточным и повлиять на ответную реакцию. К ним относятся прототипы и стереотипы, гало-эффекты, избирательное восприятие, проекция, эффект контраста и сбывающиеся пророчества.

1 Стереотипы и прототипы.

Стереотипы сглаживают индивидуальные различия; то есть они могут помешать менеджерам познакомиться с людьми как индивидами и точно оценить их потребности, предпочтения и способности.

2 Гало-эффекты.

Гало-эффект возникает в тех случаях, когда одно свойство человека или ситуации используют для получения общего впечатления об этом человеке или ситуации. Подобно стереотипам, эти искажения чаще всего возникают на стадии структурирования информации в процессе восприятия. Однако гало-эффект влечет за собой те же последствия, что и стереотипы: мы упускаем индивидуальные различия.

Гало-эффекты особенно важны в процессе оценки выполнения работы, поскольку они могут повлиять на то, как менеджер оценивает работу своих подчиненных.

3 Избирательное восприятие.

Избирательное восприятие - это тенденция выделять те аспекты ситуации, индивида или объекта, которые согласуются с собственными потребностями, ценностями или установками человека. Сильнее всего оно влияет на процесс восприятия на стадии привлечения внимания.

4 Проекция.

Проекция - это приписывание собственных личных свойств другим людям; чаще всего она возникает на стадии интерпретации информации. Классическую ошибку проекции иллюстрируют те менеджеры, которые полагают, что их собственные потребности совпадают с потребностями их подчиненных. Проекцию можно контролировать с помощью высокой степени самосознания и эмпатии - способности увидеть ситуацию так, как ее видят другие люди.

5 Эффекты контраста.

Эффекта контраста, виден тогда, когда характеристики индивида резко отличаются от характеристик окружающих, недавно встреченных, людей, чей ранг по этим признакам выше или ниже. Ясно, что и менеджеры, и работники должны осознавать возможные искажения восприятия, которые создают эффект контраста в рабочей обстановке.

6 Сбывающиеся пророчества.

Сбывающиеся пророчества - тенденции создавать или находить в другой ситуации или человеке то, что вы ожидали обнаружить в предыдущем случае. Благодаря сбывающимся пророчествам вы можете создать на работе такую ситуацию, с которой предполагаете столкнуться.

Сбывшееся пророчество может оказывать как положительное, так и отрицательное воздействие на вашу профессиональную деятельность менеджера.

Наиболее существенными и значимыми для восприятия человеком организации являются следующие факторы:

- а) организационная политика;*
- б) организационная структура;*
- в) организационная культура;*
- г) система поощрений и санкций;*
- д) организация труда;*
- е) рабочая группа;*
- ж) лидерство;*
- и) ресурсы организации;*
- к) круг общения с субъектом:*

- личный – эмоциональные связи;

- служебный – должностные связи;

- ближайшего общения (не более 15 человек) с которыми можно обсудить любые проблемы, не боясь утечки информации;

- период общения – официальные вопросы, рассматриваемые регулярно возникающие в процессе функционирования организации;

- эпизодического общения, охватывает всех сослуживцев и личных знакомых;

л) роли работника.

Роль – характеризуется совокупностью действий, ожидаемых от человека в соответствии с его индивидуальными, психологическими особенностями и местом в управленческой иерархии.

Роль должна соответствовать целям, стратегии и структуре организации и отвечать запросам и ожиданиям работника. Для этого необходимо, с одной стороны, чтобы работнику, исполняющему данную роль, были известны и понятны не только содержание работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, его место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

С другой стороны, человек должен быть готов выполнять свою роль осознанно, поскольку ее выполнение может принести ему определенное удовлетворение и привести к получению некоторого положительного результата. Причем этот результат, четко определенный для человека до начала его действий, не обязательно должен носить материальный характер.

На ролевое поведение влияют:

- характер человека;
- соответствие возможностям и желаниям.

Если восприятие своей роли не совпадает с представлениями или ожиданиями других людей, возможно возникновение **ролевого конфликта**, затрудняющего осуществление одного набора ожиданий без отказа от другого.

Если рабочая роль не определена или нечетко сформулирована, возникает **ролевая неопределенность**. Четко очерченные границы ролей позволяют сотрудникам ясно осознать ожидания руководителей и коллег по поводу их действий.

Роли, которые должен выполнять руководитель, в основном определены документами, регламентирующими деятельность организации, - положением об

организации, подразделения, аппарате управления, должностными инструкциями и др.

Главные роли руководителя принято делить на три группы:

1) межличностные:

- главный руководитель – глава организации, выполняющий обязанности правового и социального характера;

- лидер – осуществляет все управленческие действия и отвечает за подбор, подготовку, расстановку, воспитание и мотивацию работников;

- связующее звено (посредник) – ведение переписки, участие в совещаниях, работа с другими организациями;

2) информационные:

- приемщик информации – разыскивает, собирает и обрабатывает информацию, разбирая поступающую к нему почту, осуществляя необходимые контакты, знакомясь с периодическими изданиями и т.п.;

- распространитель информации – передает информацию работникам своей организации, проводит беседы, рассылает почту в другие организации и т.п.;

- представитель – передает информацию по вопросам политики и основным направлениям деятельности своей организации внешним организациям, участвуя в совещаниях, ведя активную переписку с другими организациями, и т.п.;

3) роли, связанные с принятием решений:

- предприниматель – изыскивает возможности повышения эффективности деятельности организации как внутри, так и вне ее, участвуя в разработке и обсуждении стратегии организации и основных направлений ее деятельности;

- устраняющий нарушения – координирует и корректирует деятельность подразделений, участвуя в разработке и обсуждении стратегических и текущих вопросов, включая кризисные ситуации;

- распределитель ресурсов – отвечает за распределение ресурсов организации, составляя графики, разрабатывая бюджеты, программы работ подразделений и сотрудников;

- ведущий переговоры – отвечает за представительство организации на всех необходимых переговорах.

Все перечисленные роли взаимосвязаны и взаимозависимы, в комплексе они определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера организации;

м) организационный статус.

Статус – оценка окружающих личностей данного субъекта и исполняемой им роли, определяющей его реальное или ожидаемое место в системе социальных связей.

Источники статуса многочисленны, но в обычной рабочей ситуации они легко идентифицируются. К **важнейшим источникам статуса** относятся *уровни образования и занимаемой должности*, не менее значимы – *способности индивида, квалификация и тип выполняемой работы*.

Другими источниками статуса являются *уровень оплаты, стаж работы, и возраст*. Заработная плата – символ экономического признания и возможность получить больший объем жизненных благ; стаж работы и возраст нередко предоставляют сотрудникам некоторые привилегии (право выбора отпуска или уважение коллег к опыту работы). Метод оплаты (почасовая против сдельной) и условия труда также являются источником важных отличий в статусе.

Статус может быть:

- врожденный;
- формальный;
- приобретенный;
- неформальный (авторитет).

Индивиды, обладающие высоким внутригрупповым статусом, обычно наделены большей властью и влиянием, чем ее участники, имеющие низкий социальный ранг. Кроме того, они получают больше привилегий от группы и стремятся активно участвовать в ее деятельности, больше взаимодействуют с равными по положению коллегами. По существу, высокий статус позволяет индивидам играть важную роль в своей организации.

4.2 Типология трудового поведения

В деловой сфере проявляется такая модификация поведения, как трудовое поведение.

Специалисты в области социологии труда считают, что трудовое поведение проявляется в отношении к труду.

На **отношение к труду** влияют следующие факторы:

- *производственные* (связи с организацией, содержание и условие труда);
- *социальные* (связанные с групповыми отношениями);
- *психологические* (связанные с особенностью личности).

Правильная классификация форм поведения конкретного работника позволяет определить адекватные способы корректировки поведения и повысить обоснованность его прогнозирования.

Социологи связывают форму поведения с определенными потребностями и мотивами, т.е. **типология трудового поведения**:

а) *целевые формы поведения* обуславливаются стремлением работника к той или иной цели:

- *функционально – трудовое поведение*, связанное с трудовыми обязанностями, функционально исполняются на рабочем месте;
- *целевое экономическое поведение* – определяется стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни;
- *организационное поведение* – связанное с реакцией сотрудников на применение различных методов стимулирования на регламентацию деятельности. Нормативные акты, административные меры, обеспечивающие достижение целей организации;
- *стратификационное поведение* – поведение проявляет работник, планирующий свою карьеру, профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения выше по служебной лестнице;

б) *инновационное поведение* – люди, в голову которых часто приходят нестандартные решения, постоянно ищут пути улучшения в содержании органи-

зации и условий труда;

в) в ситуации перемещения проявляется *организационно-приспособительное поведение*;

г) устойчивые структуры организации, преемственность ее традициям, обычаям, достигающееся за счет *церемониально-субординационного поведения*;

д) зачастую, а иногда становясь жертвами так называемого *характерно-логического поведения*, когда личные особенности характера не прикрыты демонстрацией своих эмоций, своего психологического состояния, резко бросаются в глаза и определяют поведение человека в организации.

В сложных условиях взаимодействия сотрудник демонстрирует различные формы поведения и, как правило, он проявляет несколько форм поведения.

Социологи выделяют 4 типа работников связанных с различным отношением к труду и трудовым поведением и установили соответствие между типами и мотивами поведения.

Таблица 3 - Типы работников и формы их трудового поведения.

Тип работника	%	Степень мотивации к труду	Форма поведения работника
Сверхнормативный, исключительно добросовестный	5	Идеальные мотивы и стимулы	Инновационная, экономическая, стратификационная
Нормативный, достаточно добросовестный	60	Достаточные мотивы и стимулы	Экономическая, организационная
Субнормативный, недостаточно добросовестный	30	Мотивы не ясны, стимулы неадекватны	Характерно деструктивное поведение (отклонение функционально-трудовое поведение)
Ненормативный, недобросовестный	5%	Мотивы не ясны, стимулов нет	Характерен деструктивный

Типы отклонения в поведении людей в организации.

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместных целей, действуют различные правила, предписания, без которых невозможно нормально функционировать и достигать совместных результатов.

Нарушение правил несет за собой различные сбои в организации:

1 Деструктивное поведение - связанное с нарушением норм правил, предписаний, доступных рамок.

Бывает:

- противоправные действия;
- административное управление;
- дисфункция (не компетентность или не на своем месте);
- индивидуально-целевое деструктивное (эгоист);
- консервативное (противоположный членам группы);
- имитационный.

2 Девиантное поведение (не соответствие нормам и ожиданиям общества, алкоголик, наркоман).

3 Делинквентное поведение (проступок, нарушение закона).

Одним из примеров делинквентного поведения является **мошенничество**, заключающееся в обладании государственным, общественным или личным имуществом путем обмана или злоупотреблением доверия.

По мнению ученых, существует так называемый **треугольник мошенничества**.

Авторы исходят из того, что каждый человек способен совершить мошенничество, нужно только, чтобы он оказался в соответствующей ситуации.

Треугольник мошенничества включает три элемента:

- *верхняя вершина треугольника* – давление внешних обстоятельств;
- *левый угол треугольника* – возможность;
- *правый угол треугольника* – самооправданность.

Виды давления внешних обстоятельств:

а) финансовое давление (жадность, жизнь не по средствам, долги, финансовые потери);

б) давление пороков и пагубных пристрастий (азартные игры, алчность и т.д.);

в) давление обстоятельств, связанных с работой (кажущееся недооценка своих успехов), чувство неудовлетворения от работы);

г) прочие давления внешних обстоятельств (женский или мужской настрой на другой образ жизни, желание досадить и т.д.).

Возможность совершить мошенничество. Факторы:

а) отсутствие или недостаточность мер контроля позволяющая предупредить или выявить мошенничество;

б) отсутствие производственной дисциплины;

в) предоставление искаженной или недостаточной информации (наличие у злодея больше информации чем у жертвы);

г) равнодушие к происходящему со стороны начальства или коллег;

д) отсутствие ревизии, проверок, позволяющее своевременно скрыть факт мошенничества.

Самооправдание, связанное с обидой на фирму или организацию, которая якобы задолжала работнику с попытками представить кражу как временный заем (выражаясь: «Все так делают», «Все воруют».

Любой организации по силам минимизировать потери от мошенничества, путем устранения возможностей для его совершения.

Это большая и дорогостоящая работа и определяется как система внутрфирменного контроля или аудита.

4.3 Методы выявления качеств работников

Руководителю надо знать людей, с которыми он находится в постоянном деловом контакте. Необходимо просмотреть личные дела работника, чтобы получить представление и о возможном наличии у него правительственных наград и благодарностей, и о возможности наличия судимости (что является препятствием для занятия работником материально ответственной должности).

Чтобы успешно сотрудничать с работниками в области достижения общих целей, **руководитель должен знать:**

- *профессиональную подготовку работника*, его способность выполнять определенный тип работы, «мощность» стимулов именно к этой деятельности;

- *социально-психологические качества*, в частности умение человека взаимодействовать с другими людьми в процессе совместной работы;

- *деловые качества*, т.е. способность без суетливости и лишних усилий добиваться достижения определенных практических результатов за короткое время;

- *интеллектуально-психологические возможности*: гибкость интеллекта и силу воли, творческий потенциал и способность к риску, инициативность и трезвый расчет;

- *условия, при которых проявляются качества личности, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.*

В общем, надо знать все, что может влиять на процесс работы человека и ее результаты. Нужно уметь оперировать этим знанием, чтобы получать надежный прогноз делового (а иногда и бытового) поведения работника.

Изучение работников, как правило, **преследует цель** выявить:

- кто и какую конкретную работу мог бы выполнять, какую ступеньку в иерархической лестнице способен занимать (задача расстановки работников);

- кто с кем совместим (задача формирования группы и ее социально-психологического климата);

- кто сможет в будущем работать в системе управления на определенных должностях (задача определения резерва управленческих кадров).

Проверка профессиональных качеств работников во время трудовой деятельности осуществляется часто.

Например, при приеме на работу, оценке, перемещении, аттестации и т.д.

Все методы известны, например:

1) **выполнение проверочной работы.** Содержание этой работы должно быть соответствовать требованиям тарифно-квалификационного справочника и должностной инструкции.

Содержание работы проверяется аттестационной комиссией и руководителями подразделений;

2) **метод пробных перемещений:** человека проверяют в естественных или специально организуемых условиях путем назначения его на должность, ранее им не занимаемую. Но перемещению с целью проверки должна предшествовать разработка определенной системы фиксации проявлений управленческих способностей. Данный метод будет наиболее эффективным, если время замещения должности достаточно велико для того, чтобы проверяемый принимал самостоятельные решения.

Предполагает не только выдвижение работника на более высокие должности, но и передвижение его в любых направлениях в иерархической структуре (вверх, вниз, по горизонтали);

3) опроса, вопросы даются заранее;

4) испытательный срок – не более 3-х месяцев, а для руководителей, их заместителей, главных бухгалтеров, руководителей филиалов или иных обособленных подразделений – не более шести месяцев.

Проверка личных качеств, включает следующие методы:

1) **наблюдение** – требует знаний и специальной подготовки. При наблюдении должны быть определены объект наблюдения и цели, ради которых оно ведется, избран режим (порядок, алгоритм) наблюдения.

Наблюдение становится эффективным с того момента, когда признаки результативности работы человека и признаки особенностей процесса его деятельности четко определены, представлены в виде единой системы и могут стандартным способом регистрироваться;

2) **самонаблюдение** – человек фиксирует свои психические проявления, выводы субъективны, неадекватны.

Результаты для анализа самооценки и при сравнении с мнением окружающих;

3) **метод общественных поручений**, близких по характеру управленческой деятельности: организаторские способности человека проверяются в процессе выполнения им общественных поручений, сходных по основным признакам с управленческой работой на производстве;

4) **метод решения учебных управленческих задач**. Уровни сложности управленческой деятельности могут быть представлены в виде иерархии задач разных степеней сложности, подобных тем, которые руководителям приходится решать на практике. Этот метод позволяет за счет варьирования содержания задач определять более точно, чем другие методы, наличие у человека способности решать не только сегодняшние реальные задачи, но и проблемы будущего;

5) **метод анализа конкретных ситуаций** близок к методу решения управленческих задач. Однако ситуация – это конкретный случай из практики управления, описанный определенным образом (так, чтобы сохранилось ощущение реальности) и предлагаемый руководителю с целью тренировки его «деловой чувствительности» и для распознавания его управленческих способностей;

б) **метод опросов** дает возможность судить о степени развития деловых, интеллектуально-психологических и других качеств человека. При правильной организации метод опросов предполагает включение членов коллектива, коллег по работе, руководителей высшего ранга в качестве экспертов в процессе оценки того или иного работника.

Они определяют какой-либо показатель человека, свойства и качества личности имеют свои плюсы (необходимое время, наличие профессионала) и минусы (не дают полного представления о человеке, изменение показателя завтра);

7) **проективные методы** основаны на выводах психологической науки о том, что субъект сознательно или неосознанно переносит, проецирует свои

психологические свойства на другие объекты;

8) **социометрия** – метод психологического исследования межличностных, отношений в группе с целью определения структуры взаимоотношений ролей, статусов, выявление неформальных лидеров и психологической несовместимости;

9) **анкеты, беседы, интервью.**

4.4 Тест как метод выявления качеств работников

Тест – вопросник, распространяемый как материал, проводимый для оценки личностных характеристик и способностей индивидов с целью определения их пригодности к выполнению конкретной работы и наилучшего использования их талантов.

По мнению Бехтеля выделяют следующие **типы тестов**:

а) **общие тесты производительности**, направленные на фиксацию у испытуемого сугубо профессиональных притязаний, связанных с требованиями рабочего места;

- моторный тест производительности;

- сенсорный тест производительности (например, различие цветов);

- психологический тест производительности (например, способность к счету);

б) **личностные тесты**, цель которых – охватить и сделать сравнимыми психологические портреты кандидатов, выявив их интересы, установки и восприятия:

- тесты свойств (например, экстраверсивность);

- тесты интересов (например, профессиональные интересы);

- тесты установок (например, руководящее поведение);

- тесты характеров (комплексные взыскания);

- тесты типов (то же);

в) **тесты на интеллект**:

- общие интеллектуальные тесты;
- специальные тесты мыслительных способностей и дарований.

В описания тестов по возможности включен как стимульный материал, так и бланки ответов, предназначение, порядок проведения и обработки результатов и прочее.

Критерии объективности тестирования:

- *объективность проведения* (касается степени случайного или систематического варианта поведения исследователя во время тестирования, которое может каким-то образом повлиять на его результат);

- *объективность подведения итогов* соответствует степени объективности оценок ответов проверяемого на задание теста;

- *объективность интерпретации* характеризуется степенью независимости интерпретации результатов тестирования от личности интерпретирующего их исследователя.

Существенным фактором выбора того или иного теста является его:

- **надежность** – или независимость от случая, определяет степень стабильности, с которой отличительная черта будет измерена точно при повторном тестировании (включает повторное тестирование, параллельное тестирование, раздвоение теста;

- **валидность** (соответствие тому чему он предназначен).

Основные виды валидности:

- *содержательная валидность* – существует если выборка заданий репрезентативна для генеральной совокупности;

- *конструктивная валидность*. Существует, если охваченные тестом признаки находятся в необходимом соответствии с положенными в основу теоретическими идеями;

- *критериально обусловленная валидность*. Она осуществляет связи с внешними критериями, значение которых исследуется независимо от теста;

- *согласованная валидность* подразумевает корреляцию результатов теста с теми суждениями (или оценками) о пригодности, которые получены прежде или одновременно с тестированием, но другим способом.

Иногда популярные тесты не валидны и не надежны и лучше их не использовать.

Наиболее используемые:

1) **«Многофакторный опросник Кеттела»** предназначен для выявления 16 факторов психического профиля человека по поверхностным личностным свойствам.

Профиль личности определяется сочетанием больших знаний по парам:

- замкнутость, общительность;
- эмоциональная устойчивость и неустойчивость;
- робость, смелость и т.д.

2) **Тест «Айзенка»** - позволяет определить степень стабильности и нестабильности нервных процессов субъекта и соотношении экстраверсии и интроверсии.

3) **Шкала «Роттерра»** - позволяющая определить направленность субъективной оценки, т.е. чему склонен приписывать человек причины своих достижений или неудач, внешних или внутренних обстоятельств.

4) **Тест «Леонгарда»** на выявление акцептуации характера.

5) **Тест Томаса** направлен на определение типа поведения в конфликте.

6) **Q-сортировка** - определение тенденции поведения человека в группе – общительность/необщительность, зависимость/независимость, избегание борьбы/принятие борьбы.

Некоторые психологи и ученые выступают против личностных опросников и выдвигают множество обвинений:

- то, что тесты не имеют убедительных доказательств, надежности и валидности;

- многие пункты имеют общий характер, испытуемый часто попадает под влияния ученого – разработчика и отвечает на вопросы, так как хотелось бы

ученому;

- доступность тестового материала позволяет знакомиться заранее с ним, т.е. отвечать на вопросы.

Это приводит к тому, что тестирование должно рассматриваться как вспомогательное средство в определении качеств человека.

4.5 Особенности конфликтного поведения работников организации

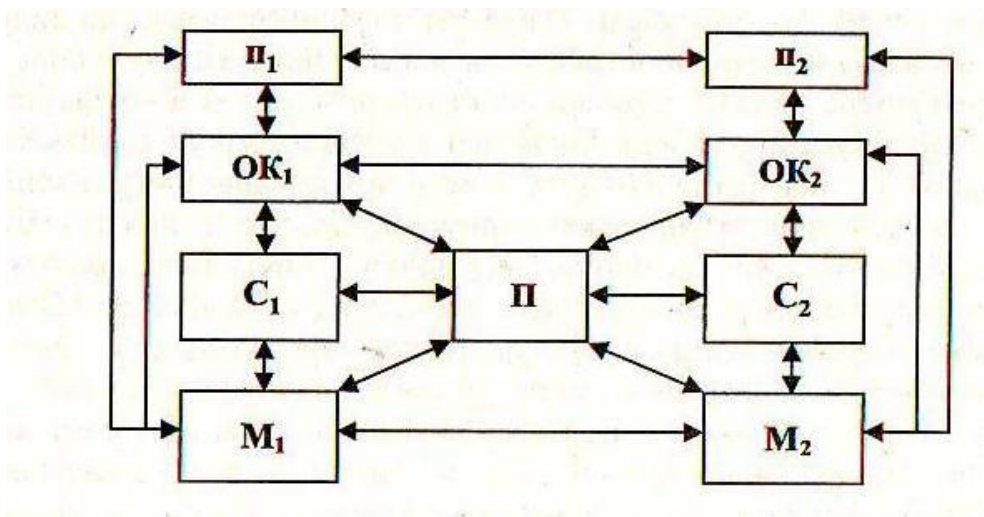
Конфликты занимают особое место в жизни человека и общества. Потенциальные источники возникновения конфликтов всегда имеются в деятельности любой организации. Возникающие конфликты могут вызывать самые разнообразные последствия для коллектива и взаимоотношений людей, которые в нем работают.

В общем понимании **конфликт** - это такое отношение между субъектами социального взаимодействия, которое характеризуется их противоборством на основе противоположно направленных мотивов (потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов, убеждений) и/или суждений (мнений, взглядов, оценок и т. п.).

Конфликт как сложный социально-психологический феномен имеет свою структуру, обращение к которой необходимо для анализа конфликта. **Структуру конфликта** можно представить следующей схемой, представленной на рисунке 7.

Для анализа конфликта существенное значение имеет характеристика его структурных элементов. Рассмотрим подробнее каждый из них.

Стороны конфликта (субъекты конфликта, конфликтанты) - это субъекты социального взаимодействия, находящиеся в открытом или скрытом противоборстве. Они делятся по функциональному признаку, в соответствии с которым можно выделить явные и неявные (закулисные, скрытые, латентные) стороны, а также активные и пассивные стороны.



где:

C_1 и C_2 - стороны (субъекты) конфликта;

П - предмет конфликта;

ОК₁ и ОК₂ - образы предмета конфликта;

М₁ и М₂ - мотивы конфликта;

п₁ и п₂ - позиции конфликтующих сторон.

Рисунок 7 - Схема структуры конфликта

Предмет конфликта - это то, из-за чего возникает конфликт. Предметом конфликта может быть вещественная реальность (территория, финансы, предметы, материальные ресурсы и т.д.) и духовная реальность (авторитет личности, социальный статус, полномочия и обязанности, взгляды и убеждения, имидж и репутация организации и т.д.).

Образ конфликтной ситуации - это субъективное отражение в сознании сторон конфликтного взаимодействия предмета конфликта. При анализе данной составляющей конфликта следует учитывать степень адекватности восприятия стороной предмета конфликта. Здесь мы можем столкнуться со следующими вариантами.

Позиции конфликтующих сторон - это то, о чем они заявляют друг другу в ходе конфликта или в переговорном процессе, это их открытые требования.

Мотивы конфликта - это истинные внутренние побудительные силы, подталкивающие субъект социального взаимодействия к конфликту. Мотивы выступают в форме потребностей, интересов, целей, идеалов, убеждений и т.п. при этом мотивы следует различать по уровням:

- 1) низший уровень — влечения, желания, хотения;
- 2) средний уровень — потребности и интересы;
- 3) высший уровень — убеждения, принципы, идеалы.

Причина конфликта - это явления, события, факты, ситуации, которые предшествуют конфликту и при определенных условиях деятельности субъектов социального взаимодействия вызывают его.

В любой организации проявляются или могут проявить себя самые разнообразные конфликты, основные типы которых представлены в таблице 4.

Внутриличностные конфликты часто остаются без внимания в организациях. Многие руководители считают, что работа - не то место, куда человек может приходить со своими проблемами, и где он может их снимать. При этом такие руководители не учитывают, что внутриличностные конфликты оказывают существенное влияние на результаты деятельности сотрудников. Более того, они не понимают, что причины многих внутриличностных конфликтов у сотрудников организации связаны с их деловыми и межличностными коммуникациями внутри организации.

Внутриличностный конфликт - это конфликт внутри психического мира личности, представляющий собой столкновение ее противоположно направленных мотивов - потребностей, интересов, ценностей, целей, идеалов.

К самым распространенным конфликтам в различных социальных системах относятся **межличностные конфликты**. Практически они охватывают все сферы человеческих отношений.

Межличностные конфликты имеют свои особенности, которые сводятся к следующему:

- в межличностных конфликтах противоборство людей происходит непосредственно, здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов и/или суждений, в таких конфликтах соперники сталкиваются лицом к лицу;

Таблица 4 - Типы конфликтов в организации

Основание квалификации	Типы квалификации
1	2
Субъекты конфликта	Внутриличностные конфликты
	Межличностные конфликты: а) по вертикали: руководитель – подчиненный; б) по горизонтали: между субъектами одного иерархического уровня управления.
	Конфликты типа «группа-группа»: а) между структурными подразделениями; б) между группами сотрудников одного подразделения, в том числе между микрогруппами; в) между руководством организации и персоналом; г) между администрацией и профсоюзами.
	Конфликты типа «личность-группа»: а) между руководителями и коллективом организации или структурного подразделения; б) между рядовым сотрудником и коллективом организации или структурного подразделения.
	Управленческие конфликты: конфликты между различными субъектами и объектами управления
Источники конфликта	Структурные конфликты: конфликты между структурными подразделениями, например, между производственными отделами и отделами маркетинга, бухгалтерией и основными подразделениями и др.
	Инновационные конфликты

Продолжение таблицы 4

1	2
	Позиционные конфликты: конфликты, возникающие по вопросу значимости тех или иных субъектов социального взаимодействия внутри организации
	Ресурсные конфликты
	Динамические конфликты
Тип функциональной системы	Организационно-технологические конфликты
	Конфликты в социально-экономической системе организации
	Конфликты в административно-управленческой системе
	Конфликты, связанные с функционированием неформальной организации
	Конфликты, связанные с функционированием социально-психологической системы отношений

- межличностные конфликты отличаются высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон конфликтующими субъектами;

- межличностные конфликты затрагивают интересы не только конфликтующих, но и тех, с кем они непосредственно связаны либо служебными, либо межличностными отношениями.

Важно различать также межличностные конфликты в организации по вертикали (руководитель-подчиненный); и конфликты по горизонтали (конфликты между сотрудниками одного ранга).

В процессе управления межличностными конфликтами важно учитывать и характер межличностных отношений конфликтантов, их взаимные симпатии и антипатии.

Групповые конфликты менее распространены в организации, чем межличностные, но они всегда более масштабны и тяжелы по своим послед-

ствиям. Каждый сотрудник на работе может быть втянутым в групповой конфликт.

Групповые конфликты – это конфликты, в которых хотя бы одна из сторон представлена малой социальной группой. Важно заметить, что сопротивление возникает на основе столкновения противоположно направленных групповых мотивов.

Управление конфликтами можно рассматривать в двух аспектах: внутреннем и внешнем. Первый из них носит психологический характер и заключается в самоуправлении своим поведением в конфликтном взаимодействии. Внешний же аспект управления конфликтами отражает организационно-технологическую сторону этого сложного процесса.

Управление конфликтом - это целенаправленное, обусловленное объективными законами воздействие на процесс его динамики в интересах развития или разрушения той социальной системы, к которой имеет отношение данный конфликт.

Управление конфликтами - сложный процесс, который включает следующие этапы, представленные на рисунке 8.

Прогнозирование конфликта - это один из важнейших видов деятельности субъекта управления, направленный на выявление его причин в потенциальном развитии. Основными источниками прогнозирования конфликтов является изучение объективных и субъективных условий и факторов взаимодействия между людьми их индивидуально-психологических особенностей. Особое место в прогнозировании конфликтов занимает постоянный анализ конфликтных ситуаций. Своевременное выявление конфликтных ситуаций позволяет вполне определенно спрогнозировать развитие их в конфликты и тем самым наметить меры по их предупреждению или снятию.

Предупреждение конфликта - это вид деятельности субъекта управления, направленный на недопущение его возникновения. Предупреждение конфликтов основывается на их прогнозировании. В этом случае на основе полученной информации о причинах зреющего, нежелательного конфликта пред-

принимается активная деятельность по нейтрализации действия всего комплекса детерминирующих его факторов.

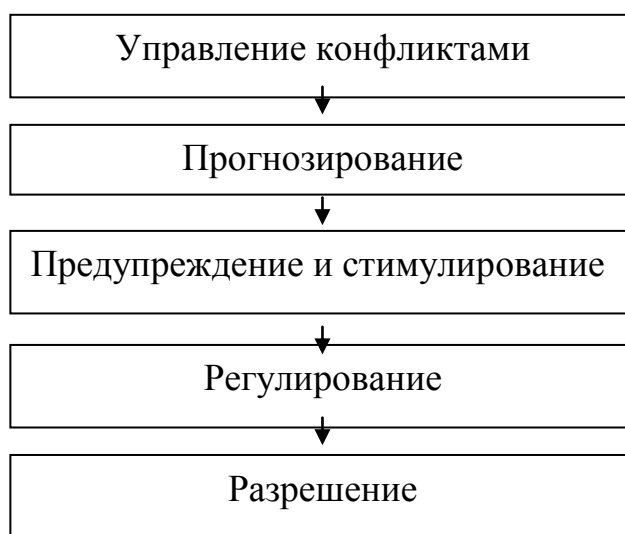


Рисунок 8 - Схема этапов управления конфликтом

Стимулирование конфликта - это вид деятельности субъекта управления, направленный на провокацию, вызов конфликта. Стимулирование оправдано по отношению к конструктивным конфликтам, ибо объективные причины зреющего конструктивного конфликта со временем могут породить деструктивные конфликты. Средства стимулирования конфликтов могут быть самые разные: вынесение проблемного вопроса для обсуждения на собрании, совещании, семинаре и т.п.; критика сложившейся ситуации на совещании; выступление с критическим материалом в средствах массовой информации и т.д.

Регулирование конфликта - это вид деятельности субъекта управления, направленный на его ослабление и ограничение, обеспечение его развития в сторону разрешения.

Разрешение конфликта - это вид деятельности субъекта управления, связанный с его завершением. Разрешение - это заключительный этап управления конфликтом.

Деятельность руководителя по урегулированию конфликтов.

Деятельность руководителя как посредника включает этап анализа ситуации и урегулирования конфликта (Рисунок 9).

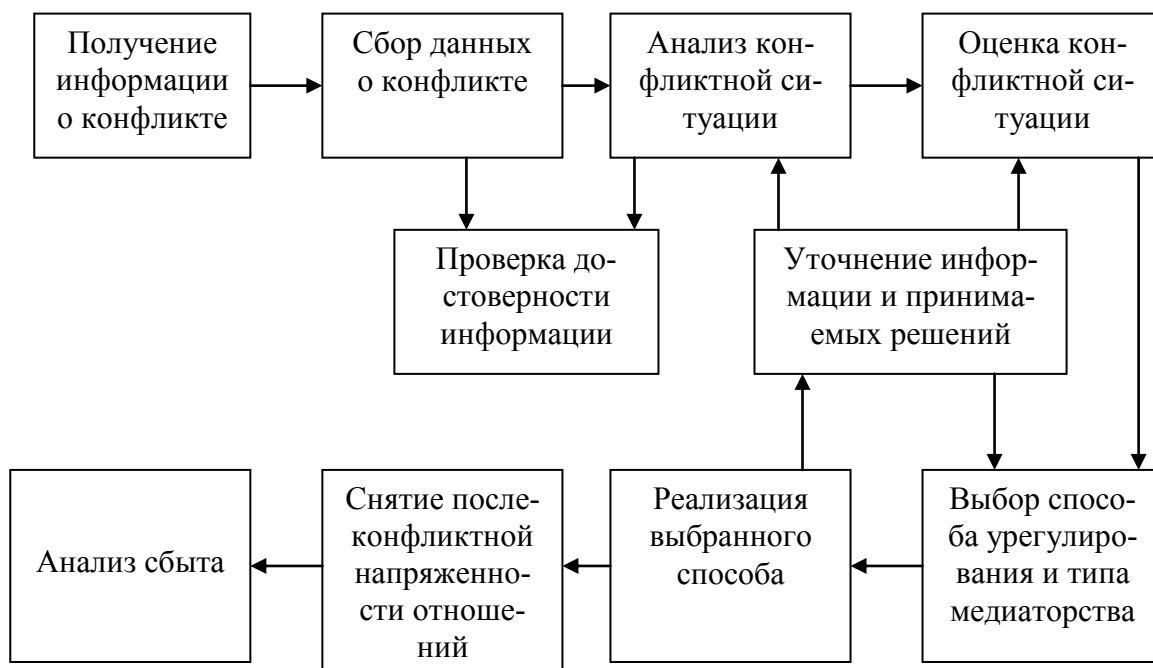


Рисунок 9 - Схема этапов деятельности руководителя по урегулированию конфликта между подчиненными

Анализ конфликтной ситуации состоит в следующем: получение информации о конфликте; сбор данных о нем; анализ полученной информации; проверка ее достоверности; оценка конфликтной ситуации. Процесс урегулирования включает выбор способа урегулирования конфликта, типа медиаторства, реализацию выбранного способа, уточнение информации и принимаемых решений, снятие послеконфликтного напряжения в отношениях оппонентов, анализ опыта урегулирования конфликта.

Руководитель получает информацию о конфликте по разным каналам. Он сам может быть свидетелем конфликта между сотрудниками организации. Один из участников или оба могут обратиться к руководителю с просьбой помочь решить проблему. Информация может поступить от ближайшего окружения оппонентов.

Сбор данных о конфликте происходит в ходе всей аналитической работы. Это информация о противоречии, лежащем в основе конфликта, его причинах, позициях участников, отстаиваемых целях, их отношениях.

При анализе конфликтной ситуации руководитель оценивает, на какой стадии развития находится конфликт, какой ущерб нанесен оппонентами друг другу.

На **эффективность урегулирования конфликта** влияет **выбор руководителем способа его разрешения**. Обладая властью по отношению к подчиненным, руководитель может реализовать любой из рассмотренных типов медиаторства (третейский судья, арбитр, посредник, помощник, наблюдатель).

Существует два подхода к пониманию роли руководителя в урегулировании конфликта. Первый заключается в том, что руководителю целесообразно ориентироваться на роль посредника в конфликте, а не арбитра. Второй подход заключается в том, что руководителю необходимо уметь гибко применять все типы медиаторства. Основными для руководителя являются роли арбитра и посредника, а дополнительными - роли третейского судьи, помощника и наблюдателя.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Охарактеризуйте внутреннюю организационную среду.
- 2 Дайте понятие «роль» и приведите факторы, влияющие на ролевое поведение.
- 3 Дайте понятие «статус» и назовите его источники.
- 4 Определите ценностные ориентации и ценности личности.
- 5 Что такое установка и ее компоненты?
- 6 Отличие восприятия руководителей и подчиненных.
- 7 Перечислите факторы, влияющие на процесс восприятия.
- 8 Назовите стадии восприятия.

9 Обоснуйте влияние восприятия на реакции организационного поведения.

10 Перечислите типичные искажения восприятия, которые могут сделать процесс восприятия неточным и повлиять на ответную реакцию.

11 Охарактеризуйте типологию трудового поведения.

12 Назовите типы отклонения в поведении людей в организации.

13 Перечислите методы выявления качеств работников.

14 Обоснуйте необходимость применения тестов, как метода выявления качеств работников и назовите типы тестов.

16 Охарактеризуйте структуру конфликта и дайте ее типологию.

17 Что вы понимаете под управлением конфликтом?

Список рекомендуемых источников

1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.

2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

3. Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.

4 Федорова, Н. В. Управление персоналом организации: учебное пособие. /Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

5 Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. Т. О. Соломанидина . - М. : ИНФРА-М, 2003. - 220 с.

6 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.

7 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн. - 8-е изд. - СПб.: Питер, 2006. - 637 с.

8 Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации: отбор и оценка при найме, аттестация: учебное пособие для студентов вузов /А. Я. Кибанов, И. Б. Дуракова. - 2-е изд., перераб. и доп.– М.: Издательство «Экзамен», 2005. – 416 с.

5 Коммуникативное поведение в организации

5.1 Сущность и структура коммуникации

5.2 Виды коммуникаций

5.3 Процесс коммуникации

5.4 Коммуникационные сети

5.5 Коммуникационные стили

5.6 Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации

5.1 Сущность и структура коммуникации

Коммуникация (лат. communicatio, от communico – делаю общим, связываю, общаюсь) – контакт, предполагающий обмен информацией между субъектами, одна из трех подсистем делового общения (рисунок 10). Установление и поддержание эффективных коммуникаций наряду с обменом действиями (интеракцией) и впечатлениями (перцепцией) способствует достижению управленческих целей.

Цели коммуникаций:

- обеспечение эффективного обмена информацией между объектами и субъектами управления;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов для обмена информацией между отдельными сотрудниками и группами и координации их задач и действий;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Информирование – это сложный процесс, в котором участвуют не только **субъект** (отправитель) и **объект** (получатель). Важными структурными элементами коммуникации являются: сообщение, коммуникативные каналы и средства, кодирование и декодирование информации, применяемое по мере необходимости, обратная связь, или отчет получателя. Полнота и своевременность передачи данных в значительной степени определяется и помехоустойчи

востью коммуникативной системы (рисунок 11).



Рисунок 10 - Деловое общение как система



Рисунок 11 - Структура коммуникации

5.2 Виды коммуникаций

Коммуникации подразделяются на две большие группы: **между организацией и ее средой** и **между уровнями управления и подразделениями**.

К первой группе относятся коммуникации, которые представляют собой информационное взаимодействие с внешней средой: средства массовой информации, потребители, надзор за качеством продукции, органы государственного регулирования, политические группы, комитеты, поставщики и т.п. Возникновение коммуникаций внутри предприятия в виде собраний, обсуждений,

телефонных переговоров, отчетов и т.д., как правило, являются реакцией на воздействие внешней среды.

В качестве коммуникаций для организации используются различные формы. Так для реализации товара используются программы маркетинга и реклама. Для соблюдения норм государственного регулирования требуется письменное оформление документов. Изучение рынка ведется при помощи специальных организаций, т.е. существует множество способов коммуникаций.

Ко второй группе относятся межуровневые коммуникации, коммуникации между различными подразделениями, коммуникации «руководитель-подчиненный», коммуникации между руководителем и рабочей группой, неформальные коммуникации.

Формальные и неформальные коммуникации.

Формальные коммуникации определяются политикой, правилами, должностными инструкциями данной организации и осуществляются по формальным каналам.

Среди **формальных организационных коммуникаций** выделяют:

- **вертикальные** – информация перемещается с одного уровня иерархии на другой;

- **горизонтальные** – между различными подразделениями (отделами, бюро, службами), предназначенные для координации деятельности различных подразделений.

Вертикальные коммуникации, в свою очередь, подразделяются на:

- **восходящие**, когда информация передается снизу вверх (с низших уровней на высшие). Этот тип коммуникаций содержит информацию, необходимую для менеджеров для оценки той сферы деятельности, за которую они несут ответственность;

- **нисходящие**, осуществляемые сверху вниз. Этот тип коммуникаций непосредственно связан с руководством и контролем за работниками.

Неформальные коммуникации не следуют общим правилам данной организации; они осуществляются согласно установившейся системе личных от

ношений между работниками организации.

Сети неформальной организационной коммуникации существуют в силу стремления работников знать ту информацию, которую они не могут получить с помощью формальных организационных коммуникаций.

Система неформальных коммуникаций способна рождать слухи, которые могут отрицательно сказаться на эффективности коммуникаций.

Вербальные и невербальные формы коммуникаций.

Вербальные коммуникации – передача информация посредством слов.

Невербальная коммуникация – бессловесная передача информации, использующая любые символы: обмен взглядом, выражение лица, жестикуляция и т.д.

Невербальная коммуникация (таблица 5) происходит одновременно с вербальной и может усиливать или изменять смысл слов.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, т.к. свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса, и являются надежным индикатором проявляемых чувств. Невербальной коммуникацией трудно манипулировать и ее трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы. Информация, посланная отправителем без использования слов как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе невербальной коммуникации.

Коммуникации «руководитель – подчиненный»

Они относятся к коммуникациям по вертикали, но выделяются в отдельную группу, так как оказывают непосредственное влияние на производственный процесс. Это обмен информацией о способах деятельности, эффективности работы, вознаграждениях, способностях работников, проблемах, изменениях, результатах, усовершенствованиях и т.п. Этот вид коммуникаций связан с:

- прояснением задач, приоритетов и ожидаемых результатов;
- обеспечением вовлеченности отдела в решении задач;
- обсуждением проблем эффективности работ;

Таблица 5 - Невербальная коммуникация

Основные типы невербальной коммуникации	Примеры
Движения тела	Жесты, выражения лица, движения глаз, прикосновения, поза
Личные физические качества	Строение тела, вес, рост, цвет волос и кожи, запах тела, мускулатура
Использование среды	Способ использования и ощущения внешнего окружения, манеры помещения себя в среде, дистанционная близость в общении, чувство «своей» и «чужой» территории
Физическая среда	Дизайн помещения, мебели и других объектов, декорации, чистота и опрятность, освещенность, шум
Время	Опоздания, ранний приход, принуждать ждать себя, культура времени, соотношение времени и статуса
Речь	Качества голоса, грамотность, частота речи, засоренность речи, смех, зевание и т.п.

- оценкой признания и установления вознаграждения;
- совершенствованием и развитием способностей подчиненных;
- сбором имеющей место или назревающей проблемы;
- оповещением подчиненного об изменениях;
- получением информации о возникших идеях.

Коммуникации «руководитель – рабочая группа», главным образом, направлены на повышение производительности труда группы, так как в процессе информирования всех членов группы каждый может внести свои предложения в организацию и совершенствование общего процесса работы. Кроме то-

го, периодическое обсуждение прошлых, настоящих и вероятных будущих проблем, опыта их решения, анализа сегодняшних возможностей их преодоления создает фундамент разработки эффективной стратегии организации, успешной ее реализации.

5.3 Процесс коммуникации

Коммуникационный процесс – это обмен информацией между двумя или более людьми.

Основная цель – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, то есть сообщений.

В процессе коммуникаций выделяют четыре базовых элемента:

- *отправитель* – лицо, генерирующее идею или собирающее информацию и передающее ее;
- *сообщение* – собственно информация, закодированная с помощью символов;
- *канал* - средство передачи информации: устная передача, совещания, телефонные переговоры, письменная передача, служебные записки, отчеты, электронная почта; компьютерные сети;
- *получатель (адресат)* – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

Модель коммуникационного процесса представлена на рисунке 12.

Процесс обмена информацией включает взаимосвязанные этапы:

- зарождение идеи;
- кодирование и выбор канала. Отправитель должен с помощью символов закодировать информацию, используя слова, интонации и жесты. Кодирование превращает идею в сообщение. К общественным каналам относятся передача речи и письменных материалов, электронные средства связи, включая компьютерные сети, электронную почту, видеоконференции. Часто для достижения эффективности сообщения используют два или более средств коммуникаций;

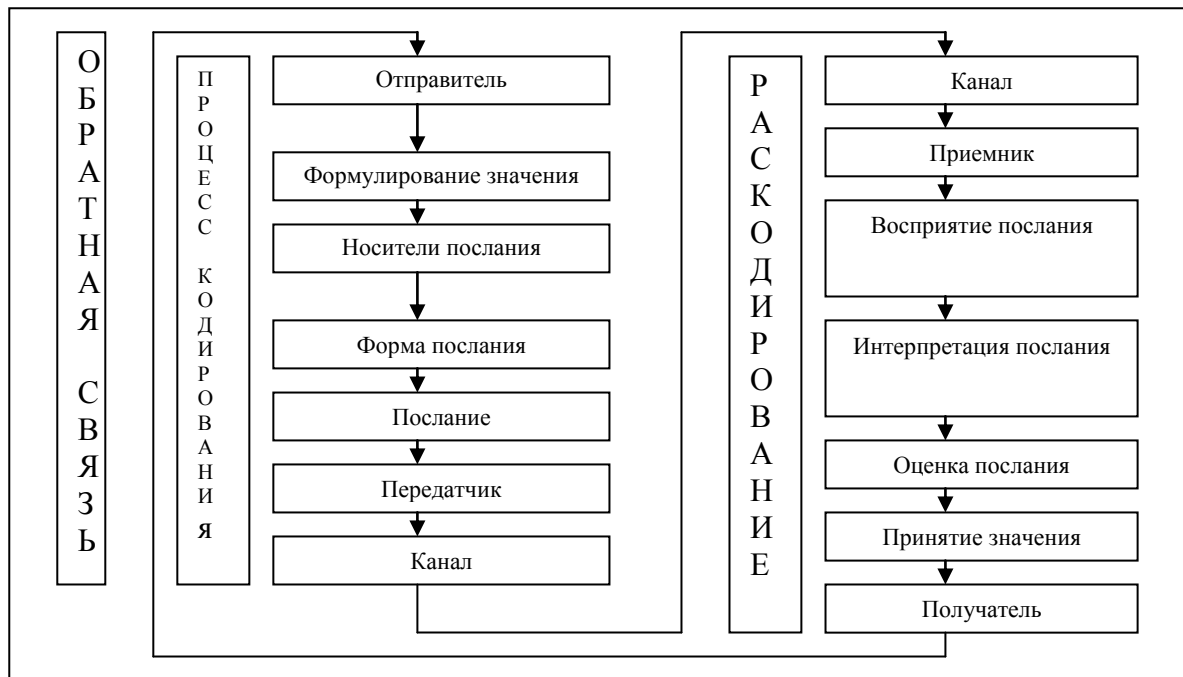


Рисунок 12 - Модель коммуникационного процесса

- передача сообщений;
- декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя.

Задачами этих этапов является составление сообщения, выбор канала передачи сообщения таким образом, чтобы обе стороны поняли и восприняли исходную идею. Трудность заключается в том, что на каждом этапе смысл информации может быть искажен или полностью утрачен.

Для подтверждения (неподтверждения) ожидаемого результата необходима обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются коммуникационными ролями. Обратная связь позволяет понять, в какой мере было понято и воспринято изначальное сообщение.

Особенностями обратной связи являются:

- изначальный получатель становится отправителем и проходит через все этапы процесса обмена информацией для передачи своего отклика начальному отправителю;
- обратная связь может способствовать значительному повышению эффективности обмена управленческой информацией;

- двусторонний обмен информацией хотя и протекает медленнее, но более точен и повышает уверенность в правильности интерпретации сообщений;

- обратная связь повышает шансы на эффективный обмен информацией, позволяя обеим сторонам устранять помехи.

Коммуникация считается успешной, если получатель информации понимает ее содержание адекватно тому смыслу, который в нее вкладывает отправитель, т.е. менеджер. В противном случае имеет место безуспешная коммуникация.

Исследованиями доказано, что люди реагируют не на то, что происходит в действительности, а на то, что ими воспринимается.

Факторы, уменьшающие возможности успешной коммуникации, называются коммуникационными барьерами - это:

- язык (в вербальном или невербальном оформлении);

- различия в восприятии, из-за которых может изменяться смысл в процессах кодирования и декодирования;

- различия в организационном статусе между руководителем и подчиненным.

Различают макро- и микро- уровни коммуникационных барьеров, представленные в таблице 6.

Таблица 6 - Коммуникационные барьеры

Макробарьеры коммуникаций	Микробарьеры коммуникаций
Перегрузка информационных сетей и искажение информации.	Отношение источника (отправителя) информации к получателю (адресату).
Потребность во все более сложной информации.	Отношение адресата к источнику информации.
Интернационализация деловых контактов и возрастание роли иностранных языков.	Восприятие получателем информации многозначных слов. Отсутствие обратной связи.

Существует ряд причин искажения информации при ее движении внутри организации – это:

- *непреднамеренное искажение* – может происходить в силу затруднений в межличностных контактах;

- *сознательное искажение информации* – имеет место, когда какой-либо отправитель-управляющий не согласен с сообщением. В этом случае управляющий модифицирует сообщение так, чтобы изменение смысла происходило в его интересах;

- *фильтрация*. Для ускорения движения информации или придания сообщению большей ясности различные сведения приходится суммировать и упрощать перед направлением в разные сегменты организации;

- *несовпадение статусов уровней организации*. Руководители высшего звена обладают более высоким статусом, поэтому возникает тенденция снабжать их только положительно воспринимаемой информацией. Кроме того, поскольку подчиненные часто хотят услышать одобрение от руководителя, они могут говорить только то, что он хочет услышать;

- *страх перед наказанием и ощущение бесполезности дела*.

5.4 Коммуникационные сети

Коммуникационная сеть – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. В данном случае рассматриваются не индивиды как таковые, а коммуникационные отношения между индивидами. Коммуникационная сеть включает потоки посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникационная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникационная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, **горизонталь**

ных и диагональных связей. Вертикальные связи строятся по линии руководства от начальника к подчиненным. **Горизонтальные связи** осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчиненными. **Диагональные связи** – это связи с другими начальниками и с другими подчиненными. Сеть этих связей создает реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. В зависимости от количества участников сети и формы построения сетей деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

Существуют устоявшиеся образцы коммуникационных сетей для групп для одной и той же или разной численности. В сетях типа «кружок» члены группы могут коммуницировать только с теми, кто расположен рядом с ними. В сетях типа «колесо», представлена формальная, централизованная иерархия власти, при которой подчиненные коммуницируют друг с другом через своего начальника. Объективной основой такой ситуации является то, что лицо, находящееся в центре «колеса», имеет больше коммуникационных связей, чем другие члены группы. Оно получает больше посланий, чаще признается другими членами группы как лицо, выполняющее лидерские функции, больше оказывает социального влияния на других членов группы, обычно несет большую ответственность за передачу информации, от него больше, чем от других, ожидается окончательное решение проблемы.

Аналогичная картина наблюдается в сетях типа «У». Такие сети называются централизованными и могут быть эффективны, если решаются простые проблемы. Другой тип властной иерархии представляют сети типа «цепочки», в которых появляются горизонтальные связи – элемент децентрализации. «Все-канальные» сети представляют полностью децентрализованные группы. Обычно это требуется тогда, когда необходимо участие всех в решении сложных проблем. Такой подход называют еще открытыми коммуникациями.

Знание типов коммуникационных сетей особенно важно для понимания отношений власти и контроля в организации. Известно, что сокрытие или централизация информации поддерживают властные отношения.

Характер взаимозависимости работ и людей в группе или организации будет определять тип более эффективной коммуникационной сети (рисунок 13).



Рисунок 13 – Коммуникационная сеть внутри организации

Простая взаимозависимость допускает использование централизованных сетей. Сложная взаимозависимость требует «командного» подхода к построению коммуникационных сетей. Однако сложная сеть может и не решить простую задачу.

5.5 Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, также как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего можно ожидать от поведения, связанного с определенным стилем (рисунок 14).

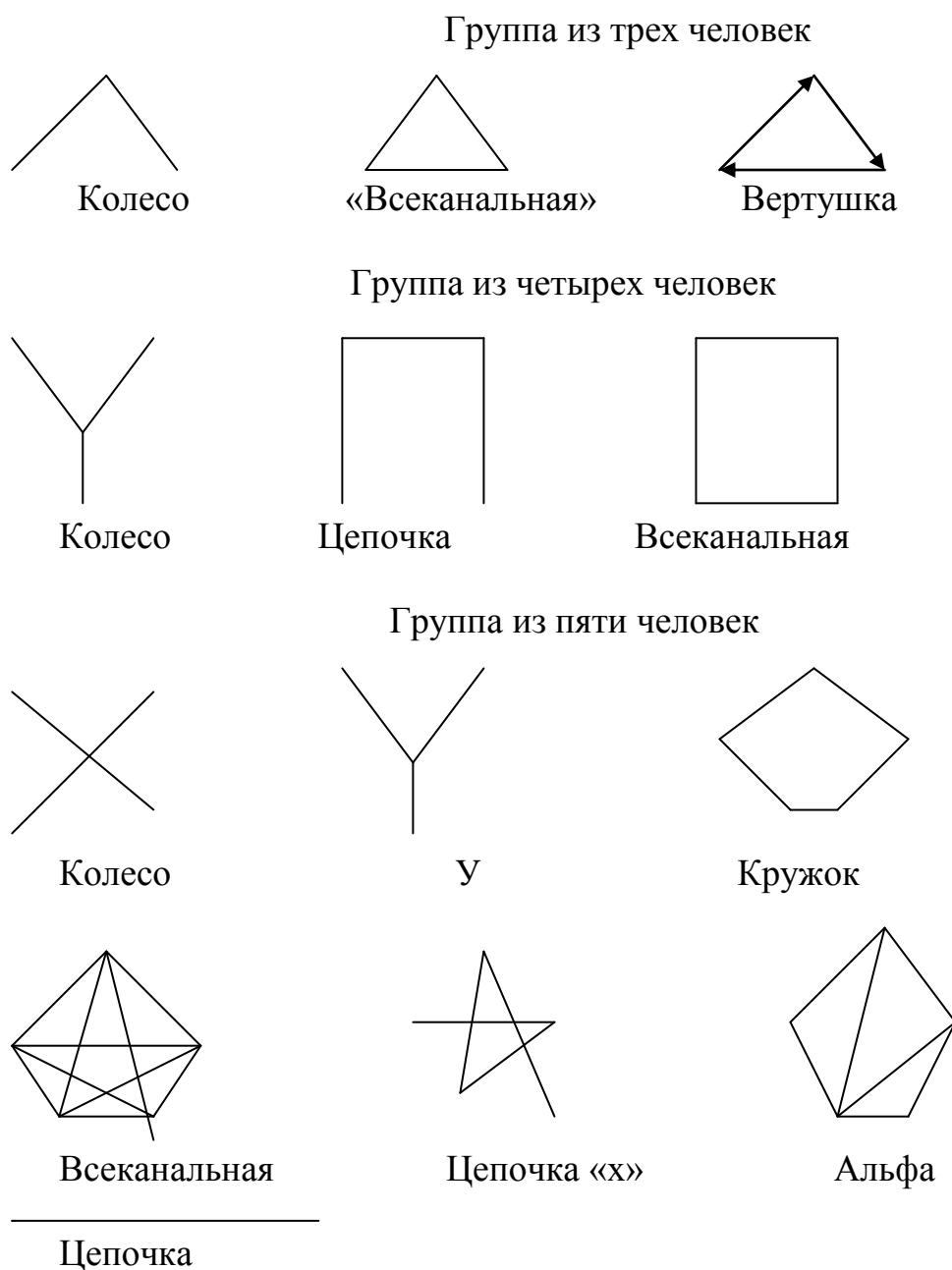


Рисунок 14 – Коммуникационные стили

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как **открытость по отношению к другим** и **адекватность обратной связи**. Первое измерение включает открытие или раскрытие себя для других и принятие ответной реакции от других, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них. Построив на этой основе матрицу, где по вертикали будет отложено первое измерение, а по горизонтали второе, можно выделить пять стилей межличностной коммуникации (рисунок 15).

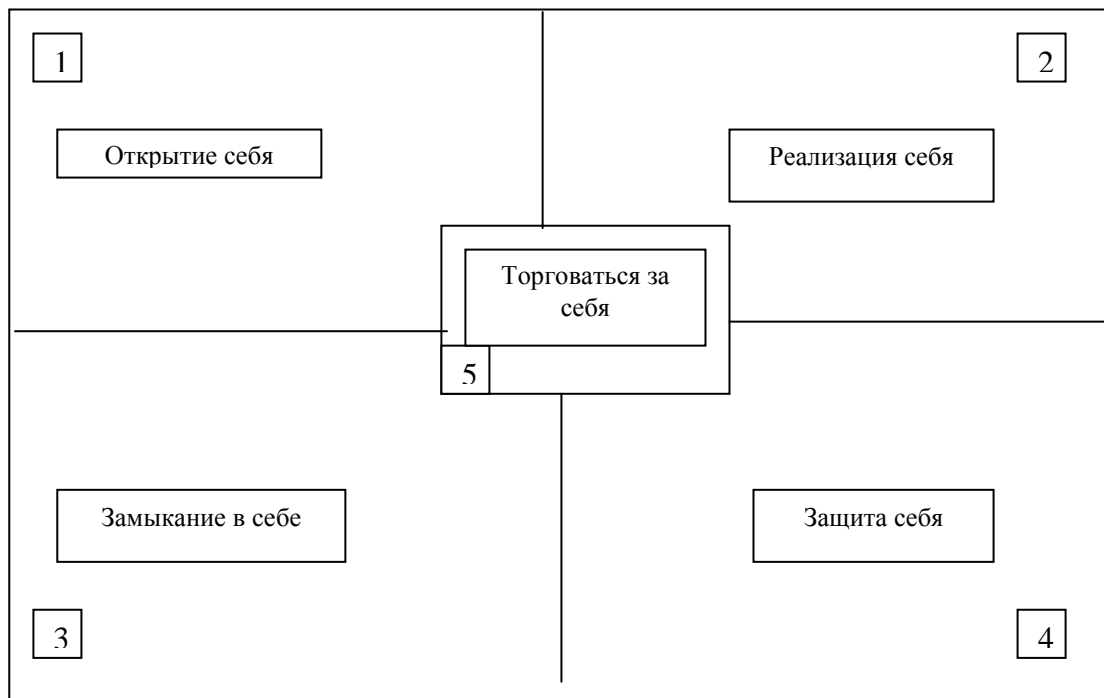


Рисунок 15 - Коммуникационные стили

Коммуникационный стиль индивидов в первом квадранте может быть определен как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. Открытие себя в этом случае измеряется в диапазоне от среднего до максимального. Индивид идет на это, концентрируя тем самым внимание на себя, чтобы вызвать реакцию на свое поведение. К сожалению,

нию, данный стиль страдает тем, что реакция других нередко остается без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на свое поведение близко к сердцу, использующих данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

Коммуникационный стиль индивида во втором квадранте определяется как *реализация себя* и характеризуется как максимальной открытостью, так и максимальной обратной связью. В идеальных условиях этот стиль является желательным, но ситуационные факторы (политика организации, разница в статусе и т.п.) могут побудить индивида, владеющего этим стилем, отказаться от него.

Коммуникационный стиль в третьем квадранте характеризуется *замыканием в себе*, т.е. одновременно низким уровнем открытости и низким уровнем обратной связи. Индивид в этом случае как бы изолирует себя, не давая другим познать его. Этот стиль часто используют «интраверты», люди с тенденцией больше обращать свой разум вовнутрь себя. Крайность в проявлении этого стиля связана со скрытием своих идей, мнений, расположений и чувств к другим.

Коммуникационный стиль в четвертом квадранте связан с *защитой себя* и, как видно из матрицы, характеризуется высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие этот стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

В середине матрицы располагаются индивиды, «продающие» себя, если другие делают то же самое. Такой стиль называется «торговля за себя» и характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Было бы неверно думать, один из выше названных стилей является наиболее удачным (универсальным) для разных ситуаций. Однако практика по-

казала, что стиль, при котором индивид реализует себя, является наиболее приемлемым. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

5.6 Пути улучшения системы коммуникаций в современной организации

Существуют следующие пути улучшения коммуникаций в организации:

- управленческое регулирование;
- системы обратной связи;
- современная информационная технология;
- информационные сообщения;
- системы сбора предложений.

Особенности управленческого регулирования:

- менеджеры на всех уровнях организации должны иметь представление о своих собственных потребностях в информации, а также своих начальников, коллег и подчиненных;

- менеджер должен уметь оценивать качественную и количественную стороны своих информационных потребностей, а также других потребителей информации в организации, стараться определить, что такое «слишком много» и «слишком мало» в информационных обменах;

- менеджер может также практиковать короткие встречи с одним или несколькими подчиненными, периодические встречи со всеми подчиненными;

- планирование, реализация и контроль формируют возможности управленческого действия в направлении совершенствования информационного обмена;

- обсуждение и прояснение новых планов, вариантов стратегии, целей, контроль хода работ, отчеты по результатам контроля – действия, подвластные

менеджеру.

Системы обратной связи составляют часть системы контрольно-управленческой информационной системы в организации.

Возможные варианты системы обратной связи:

- перемещение людей из одного подразделения организации в другое с целью обсуждения определенных вопросов;
- опрос работников.

Современная информационная технология. Последние достижения в области информационных технологий могут способствовать совершенствованию обмена информацией в организациях. Электронная почта дает возможность направлять письменные сообщения любому человеку в организации, вне ее, что должно уменьшить неиссякаемый поток телефонных разговоров. Видеоконференции способствуют людям, находящимся в разных местах, обсуждать всевозможные проблемы, глядя друг другу в лицо.

Информационные сообщения.

Крупные организации, как правило, издают ежемесячные бюллетени, которые содержат информацию для всех работников. В подобные публикации могут входить статьи с обзором предложений по поводу управления, на тему охраны здоровья работников, нового контракта, нового вида продукции, ответы руководства на вопросы сотрудников. Также часто используются видеозаписи.

Системы сбора предложений - разработаны с целью облегчения поступления информации наверх. Все работники получают возможность генерировать идеи, касающиеся совершенствования любого аспекта деятельности организации. Цель систем – снижение тенденции фильтрации или игнорирования идей на пути снизу вверх.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Что такое коммуникация?
- 2 Что такое коммуникационный процесс?

3 Охарактеризуйте роли отправителя и получателя в процессе коммуникации. В чем их различие?

4 Каково значение обратной связи и информационного шума в коммуникационном процессе?

5 Какова взаимосвязь между восприятием и обменом информацией?

6 Опишите препятствия на путях межличностного информационного обмена.

7 Какие преграды возникают на путях обмена информацией в организации.

8 Назовите методы, с помощью которых руководители могут повысить эффективность обмена информацией в организации.

9 Назовите коммуникационные сети.

10 Охарактеризуйте коммуникационные стили.

Список рекомендуемых источников

1 Алиев, В. Г. Организационное поведение: учебник для вузов /В.Г. Алиев, С. В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.

2 Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора .- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 283 с.

3 Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М.Коротков. - М., 1996.

4 Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. - М.: Акад. Проект, 2003. - 560 с.

5 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник пер. с англ. / М. Мескон, М.Альберт, Фр. Хедоури; АНХ при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2002. - 704 с.

6 Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник для вузов /В.И.Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.

7 Попов, С.А. Стратегическое управление: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации»: Модуль 4: учеб. пособие для вузов / С.А. Попов ; Гос. ун-т управления. Национальный фонд подготовки кадров. - М.: ИНФРА-М, 1999. - 322 с.

8 Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для вузов / З. П. Румянцева. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 304 с.

9 Теория управления: учебник /под общ.ред. А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.

10 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 9-е изд., испр. и доп. - Москва: Дело, 2008. - 448 с.

6 Мотивация и результативность организации

6.1 Основные компоненты мотивации и стимулирования

6.2 Теории мотивации

6.3 Экономическая и морально-психологическая мотивация персонала к труду

6.4 Мотивационное управление и результативность труда

6.1 Основные компоненты мотивации и стимулирования

Мотив – означает внутреннюю причину, побуждающую к какому-либо действию или к системе действий (деятельности). Совокупность мотивов представляет сложный психологический комплекс, характеризующий личность человека в социальной системе и предопределяющий его поведение и реакцию на внешние воздействия. Предметы актуальных для человека потребностей, интересов, ожиданий являются мотивами и во многом определяют тип и эффективность деятельности работника.

Стимул – внешнее побуждение к действию. Стимулами можно считать внешние воздействия на человека (группу) организационную систему - экономические, политические, правовые, технико-технологические, социально-психологические и другие, так или иначе направленно влияющие на процесс и результаты трудовой деятельности. Стимул – это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его мотивам.

Стимулы, внедряясь в сознание работника и усваиваясь им, становятся мотивами деятельности

Мотивы и стимулы, выступая факторами, определяющими конечные результаты человеческой деятельности, тем не менее, не тождественны друг другу. Мотивы – это внутриличностные причины и двигатели, побуждающие работника действовать. Стимулы же, будучи внешними воздействиями, не всегда

совпадают с личными устремлениями, приоритетами, предпочтениями работника.

Неудовлетворенные мотивы работника (группы) организации, даже при растущем уровне стимулов, могут приводить к снижению результатов деятельности вплоть до отрицательных величин.

Мотивация – есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. Мотивировать поведение означает уметь понимать и воспринимать внутренние потребности работника, системы и побуждать людей к сознательному самостоятельному выбору действий по удовлетворению потребностей и достижению личных и коллективных целей.

Стимулирование – это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей. Стимулировать поведение – значит создавать такие внешние условия воздействия на работника, организационные системы, которые побуждают или вынуждают их действовать в установленном, заданном режиме для достижения поставленных целей.

6.2 Теории мотивации

Существуют различные теории мотивации, базирующиеся на удовлетворении потребностей и побуждении людей к действиям, представленные в таблице 7.

Содержательные теории мотивации основываются на определении внутренних побуждений, которые заставляют людей действовать определенным образом.

Среди них выделяют три наиболее известные, разработанные А.Маслоу, Д.Мак-Клеландом и Ф.Герцбергом.

Таблица 7 – Теории мотивации

Теории мотивации	
Содержательные – предполагают выявление потребностей людей и их роли в мотивации	Процессные – отражают механизмы мотивации
Иерархия потребностей А.Маслоу	Теория ожиданий В.Врума
Теория потребностей Д.Мак-Клеланда	Теория справедливости
Двухфакторная теория Ф.Герцберга	Модель Портера-Лоулера

А.Маслоу известен как автор теории мотивации через иерархию потребностей, таблица 8. В соответствии с ней каждый индивид имеет иерархию из пяти базовых потребностей: на первом, самом нижнем уровне – это физиологические потребности, на втором – потребности в безопасности, на третьем – потребность в социальном признании, на четвертом – потребности в уважении и на пятом, самом высоком – потребность в самовыражении. По мере удовлетворения потребностей нижнего уровня человек стремится к удовлетворению потребностей следующего уровня; это непрерывно расширяет его потенциал, поэтому потребность в самовыражении никогда не может быть полностью исчерпана. Это означает, что процесс мотивации поведения через потребности является бесконечным.

Особенности:

- располагая потребности в виде строгой иерархической структуры, Маслоу показывал, что потребности низших уровней (физиологические и потребности в безопасности) требуют первоочередного удовлетворения;

- менеджеру необходимо наблюдать за подчиненными, чтобы определить, какие активные потребности движут ими;

- недостаток теории заключается в том, что не доказан факт, согласно которому удовлетворение какой-либо одной потребности приводит к автоматиче-

скому задействованию потребности следующего уровня. К тому же в теории не удалось учесть индивидуальные отличия людей.

Таблица 8 – Иерархия потребностей по А.Маслоу

Потребности	Уровни пирамиды потребностей	Удовлетворение
Вторичные – психологические, продукт развития человеческого сознания	Самовыражения	От содержательности труда и его результатов
	Признания, уважения	От положительной оценки другими людьми
	Принадлежности и причастности	От общения, участия в совместной деятельности
Первичные - врожденные	Безопасности (подчиненности)	От стабильности, надежности, бесконфликтности с формальной структурой
	Физиологические (материальные)	От материального комфорта

Теория потребностей Дэвида Мак-Клеланда.

Д. Мак-Клеланд выделяет **три уровня потребностей:**

- потребность власти – желание воздействовать на других людей. Тех, у кого наивысшей является потребность власти и отсутствует склонность к авантюризму или тирании, надо готовить к занятию высших руководящих должностей;

- потребность успеха. Удовлетворяется не провозглашением успеха какого-либо человека, а процессом доведения работы до успешного завершения. Перед людьми с потребностью успеха менеджеры должны ставить задачи с умеренной степенью риска, делегировать им достаточные полномочия для того, чтобы развязать инициативу в решении поставленных задач;

- потребность в причастности. Означает, что люди заинтересованы в компании знакомых, налаживании дружеских отношений, оказании помощи другим. Руководители должны сохранять атмосферу, не ограничивающую межличностные отношения и контакты.

Двухфакторная теория Фредерика Герцберга.

Ф. Герцберг показал, что на деятельность людей оказывают влияние две группы факторов, представленных в таблице 9, которые он назвал гигиеническими и мотивирующими.

Таблица 9 – Двухфакторная теория Ф.Герцберга

Группа факторов	Факторы	Влияние на деятельность людей
Гигиенические (связанные с условиями работы)	Заработок	Даже при полном удовлетворении не мотивируют к повышению эффективности труда
	Условия работы	
	Отношения с другими работниками	
	Информированность о делах на предприятии	
Мотивирующие (связанные с содержанием работы, с оценкой результатов руководством)	Признание и одобрение руководством результатов работы	Мотивируют к повышению производительности, эффективности, качества труда
	Возможность продвижения по службе	
	Высокая степень самостоятельности и ответственности	
	Интересная, сложная, требующая творческого подхода работа	

Процессные теории мотивации основываются на том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. В процессуальных теориях анализи-

руется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный тип поведения. Поведение личности определяется не только потребностями, но является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

Теория ожидания предложена В. Врумом. Ее основная мысль состоит в надежде человека на то, что выбранный им тип поведения приведет к удовлетворению своих потребностей. **Ожидание** – оценка личностью вероятности наступления данного события.

Вознаграждение – компенсация затрат труда, направленная на удовлетворение каких-либо человеческих потребностей.

Взаимосвязи и соответствующие им ожидания, наиболее важные с точки зрения данной теории:

- затраты труда – результаты;
- результаты – вознаграждение;
- вознаграждение – валентность (удовлетворенность вознаграждением).

Теория ожиданий указывает, что должны делать менеджеры, чтобы стимулы к труду были сильными.

1 Учить подчиненных получать требуемые результаты и создавать для этого все необходимые условия.

2 Устанавливать непосредственную связь между результатами труда и вознаграждением подчиненных.

3 Изучать потребности подчиненных, чтобы знать какие вознаграждения имеют ценность для них.

4 Вознаграждать только за эффективную работу.

Теория справедливости.

Теория справедливости утверждает: люди субъективно определяют соотношение затраченных ими усилий и полученного вознаграждения и сравнивают его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если, по мнению работника, имеет место несправедливость – большее вознаграждение других работников за аналогичные результаты или такое же за более низкие, - то работник будет снижать интенсивность и продуктивность своей работы.

Чтобы избежать несправедливости, менеджеры должны:

- устанавливать размеры оплаты на основе объективной оценки уровня ответственности, квалификации, сложности, трудоемкости и результативности труда;

- разъяснять сотрудникам принципы оплаты, чтобы каждый видел, за счет чего он может увеличить уровень своих доходов.

Модель Портера-Лоулера – комплексная теория мотивации.

Основные переменные, фигурирующие в модели:

- затраченные усилия;
- восприятие;
- полученные результаты;
- степень удовлетворения.

Основные положения модели Портера-Лоулера:

- достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, осознания своей роли в процессе труда;

- уровень приложенных усилий определяется ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что эти усилия действительно повлекут за собой определенный уровень вознаграждения;

- достигнутые результаты могут повлечь внутренние вознаграждения (удовлетворение от выполненной работы) и внешние вознаграждения (похвала руководителя, премия);

- удовлетворение – это результат внешних и внутренних вознаграждений с учетом их справедливости;

- один из наиболее важных выводов – результативный труд ведет к удовлетворению.

6.3 Экономическая и морально-психологическая мотивация персонала к труду

Экономическая мотивация персонала к труду – это процесс побуждения к созданию полезности в интересах организации работодателя, осуществляемый в форме влияния на имущественные и косвенно на не имущественные блага этих сотрудников.

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью является предпринимательский доход и различным выплаты и льготы.

Заработная плата бывает: основная и дополнительная.

В состав дополнительной заработной платы входят различного рода доплаты, носящие в основном компенсационный характер за профессионализм, квалификацию.

Часто заработная плата может быть *неявной*, т.е. существовать в виде различных льгот на практике значительно увеличивающих доходы субъекта.

Уровень основной и дополнительной заработной платы дает формальную оценку вклада работника в конечный результат.

Большое значение имеет вознаграждение по итогам работы.

Основание для премирования служат:

- экономические ресурсы;
- увеличение прибыли;
- различного рода научные достижения;
- успешное проведение мероприятий по предотвращению тех или иных проблем.

Эффективность премирования предопределяется правильным выбором системы показателей, их дифференциацией в зависимости от роли и характера

подразделений, уровня должностей, ориентацией на реальный вклад, конечные результаты.

Помимо традиционных форм и инструментариев экономической мотивации персонала к труду: заработная плата, социальные гарантии, выплаты и т.д. особо можно выделить организацию сотрудников бесплатных билетов на культурные мероприятия, выдачу талонов на бесплатное питание и т.д.

Кроме заработной платы и премии применяется еще один вид вознаграждения: участие в прибыли.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желанный уровень увеличения дохода при условии добросовестного отношения в работе и выполнению своих обязанностей.

К **неэкономическим способам мотивации** принадлежит: организационные и моральные.

Организационные включают в себя: мотивацию целями, привлеченными к участию в делах организации, обогащение труда.

Мотивация участия в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера, они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирование по специальным вопросам.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении людям большой содержательной, важной, социально-значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающий возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.

Морально-психологическая мотивация персонала к труду – это процесс побуждения сотрудников к созданию полезности в интересах организации работодателя, осуществляющий в форме влияния на не имущественные блага этих сотрудников.

Она может быть:

- личная;
- публичная.

Личная – состоит в то, что особо отличившиеся работники упоминаются в специальных докладах высшего руководства.

Публичное – в широком распределении информации о достижениях работников: в газетах, грамоты.

В целях *морально - психологической мотивации персонала к труду* могут применяться:

- официальные, моральные поощрения;
- неофициальные поощрения;
- снятие с сотрудников ранее наложенных дисциплинарных взысканий;
- акции неформального общения.

Продвижение в должности – один из стимулов.

6.4 Мотивационное управление и результативность труда

Результативность труда оценивается по ряду основных параметров, непосредственно связанных с мотивацией персонала. Оценка результативности – это процесс, с помощью которого:

- ожидаемый (запланированный) результат сопоставляют с полученным;
- фактически потребленные ресурсы сравнивают с предполагавшимся их расходом в процессе труда сотрудника, персонала;
- оценивают качество выполненной работы;
- оценивают значимые новшества, введенные работником в отношении процесса или продукта труда;
- оценивают удовлетворенность сотрудника работой, обязанностями, организацией и другими элементами качества трудовой жизни;
- оценивают вклад работника в результаты труда группы, подразделения, организации;
- определяют цели на будущее.

С точки зрения мотивационного управления результативность труда обусловлена тремя главными и взаимосвязанными факторами – готовностью, воз

возможностями работника и условиями для результативной работы.

Готовность к труду определяется тем, насколько конкретный сотрудник склонен выполнять данную работу.

Возможности работника по выполнению результативной трудовой деятельности определяются как потенциал работника или совокупность его физиологических, интеллектуальных (познавательных), профессиональных способностей к выполнению работы.

Условия определяются как совокупность внешних стимулирующих факторов, влияющих на результативность труда персонала и находящихся вне его прямого контроля.

Указанные три главных фактора в своем единстве формируют и определяют мотивационную основу фактической результативности работника /группы/организации. Формулу такой результативности можно представить в виде простого уравнения:

$$\text{Результативность} = \text{Готовность} \times \text{Возможности} \times \text{Условия}$$

или

$$P = M \times \Pi \times Cт, \quad (1)$$

где М – мотивация (готовность) персонала;

Π – потенциал (возможности) персонала);

Ст – стимулирование (внешние условия для работы) персонала.

Результативность труда и возможности ее повышения дифференцируются в зависимости от уровня развития и использования человеческого ресурса в вышеуказанных трех измерениях.

Вопросы для самоконтроля

1 В чем сущность и структура мотивации?

2 Что значит мотивировать работников?

- 3 Почему в практике управления необходимо использовать не только стимулирование, но и мотивацию персонала? Как их сочетать?
- 4 В чем сущность и каковы основные факторы стимулирования труда?
- 5 Что такое мотив?
- 6 Что такое стимул?
- 7 Определите основные проблемы стимулирования качества труда участников организации.
- 8 Охарактеризуйте содержательные теории мотивации.
- 9 Дайте характеристику процессуальным теориям мотивации.
- 10 Назовите модели мотивационного управления (например, Портера-Лоулера).

Список рекомендуемых источников

- 1 Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора .- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 283 с.
- 2 Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М.Коротков - М., 1996.
- 3 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник пер. с англ. / М. Мескон, М.Альберт, Фр. Хедоури; АНХ при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2002. - 704 с.
- 4 Макклелланд, Д. Мотивация человека = Human Motivation : пер. с англ. / Д. Макклелланд. - СПб.: Питер, 2007. - 672 с.
- 5 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу .- 3-е изд.. - СПб.: Питер, 2003. - 352 с.
- 6 Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для вузов / З. П. Румянцева. - М.: ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
- 7 Резник, С. Д. Организационное поведение: учебник по специальности «Менеджмент организации» / С. Д. Резник. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2008. - 432 с.

7 Формирование группового поведения в организации

7.1 Понятие и классификация групп. Отличие группы от команды.

7.2 Мотивы вступления в группу

7.3 Основные признаки группы

7.4 Этапы формирования и развития группы

7.5 Основные характеристики групп

7.6 Факторы группового поведения и эффективность работы группы

7.7 Методы оптимизации профессиональной деятельности групп

7.1 Понятие и классификация групп. Отличие группы от команды

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 «модем», 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.

В самом общем смысле **группа** – реально существующее образование, в котором люди собраны вместе, объединены каким-то общим признаком, совместной деятельностью или помещены в какие-то идентичные условия, обстоятельства и определенным образом осознают свою принадлежность к этому образованию.

Основные признаки группы представлены на рисунке 16.

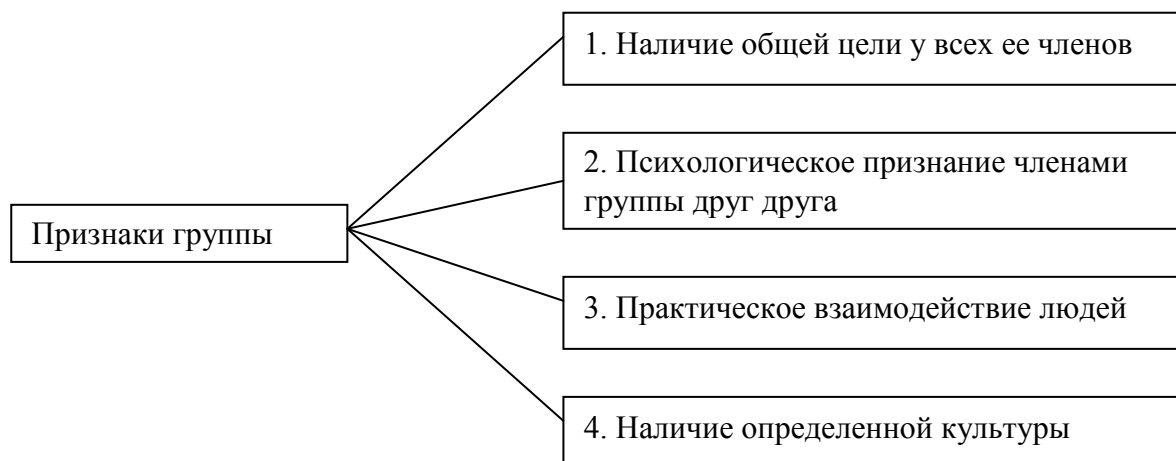


Рисунок 16 – Основные признаки группы

Превращение группы в команду происходит, когда:

- все ее члены рассматривают достигнутый успех как общий;
- доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;
- культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;
- принадлежность к команде считается престижным состоянием;
- цели команды постоянно реализуются.

Таким образом, **команду** можно рассматривать как вид группы в организации, находящейся на более высокой ступени развития.

Основные различия между рабочей группой и командой представлены в таблице 10.

Представляет интерес модель развития команды, предложенная Дж. Катценбахом и Д. Смитом. В ней увязаны общие результаты групповой деятельности с производительностью команд, находящихся на различных ступенях развития.

Авторы различают следующие **типы групп и команд** в их развитии.

1. Рабочая группа. Взаимодействие членов группы в ней осуществляется в основном для обмена информацией и опытом. Для нее характерна персональная ответственность членов группы за результаты их деятельности.

2. Псевдокоманда. Члены ее могут повысить эффективность совместной деятельности, но не прилагают к этому ни малейших усилий.

Таблица 10 - Различия между рабочей группой и командой

Сравниваемый параметр	Рабочая группа	Команда
Лидер	Ярко выражен	Лидерство поделено между членами
Ответственность	Личная	Личная и взаимная групповая
Миссия	Совпадает с миссией организации или обусловлена ею	Собственная
Производятся продукты	Индивидуальной деятельности	Коллективной деятельности
Формы совместного решения проблем	Собрания	Свободные встречи
Оценка эффективности	Косвенная	Непосредственно по произведенному продукту
Процесс работы	Обсуждение Решение Делегирование полномочий	Обсуждение Решение Совместное выполнение
Состоит из работников	Одного уровня управления	Всех уровней подразделений

3. Потенциальная команда. Члены ее осознают необходимость общей цели, согласованности совместных действий, направленных на ее достижение. Они пытаются выработать эффективные приемы и методы сотрудничества.

4. Настоящая команда. Члены ее обладают взаимодополняющими навыками и умениями, имеют общие цели и задачи, выработали эффективные методы совместной деятельности.

5. Высокоэффективная команда. Это группа, обладающая всеми характеристиками настоящих команд и способствующая индивидуальному развитию ее членов. Результаты ее деятельности превосходят ожидания окружающих людей.

Командная деятельность должна строиться на следующих принципах:

- отбор членов команды с учетом их навыков, умений и возможностей;
- четкие правила поведения членов команды и определение целей совместной работы;
- осознание всеми участниками команды новых прав;
- постоянные командные взаимодействия, выделение необходимого для общения членов команды времени, что позволяет им обмениваться новой информацией;
- обеспечение обратной связи, признания, вознаграждения.

Критерии по которым классифицируются группы представлены на рисунке 17.

Большие группы – это социальные общности людей, выделенные и объединенные на основе определенных признаков и действующие совместно в значительных социальных ситуациях.

- неорганизованные, стихийно возникшие;
- устойчивые по определенному признаку, классовому, национальному, половому, возрастному и др.

Малые группы – относительно немногочисленные по составу группы людей, объединенные общей социальной деятельностью, находящиеся между собой в непосредственном личном общении и взаимодействии. (Они могут быть официальными, имеющими юридически фиксированный статус, и неформальными, характеризующимися всеми признаками группы.

Гетерогенные (разнородные) – гомогенные (однородные). Эти различия могут касаться пола, возраста, профессии, статуса, уровня образования и



Рисунок 17 - Классификация групп

т.п. Гетерогенные коллективы эффективнее при решении сложных проблем и при интенсивной творческой работе (мозговая атака).

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации, имеют формального назначенного лидера, структуру ролей, должностей внутри группы и официально закрепленные за ними функции и задачи. Они существуют в рамках официально принятых организаций, и их цели задаются извне.

Неформальные группы создаются спонтанно членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, увлечениями, привычками, без распоряжения руководства и формальных решений. Взаимодействие членов группы осуществляется на основе общих интересов и связано с достижением общих целей. В неформальных группах, так же как и в формальных организациях, имеются неписанные правила и нормы поведения. Они организованы: есть иерархия, лидеры и задачи.

Постоянные группы – группы, члены которых решают определенные задачи как часть своих должностных обязанностей.

Временные группы – группы, формируемые для выполнения краткосрочных задач.

По мнению Г.Аммельбурга разграничивают **внешнюю** форму группы и **внутреннюю** связь (рисунок 18)

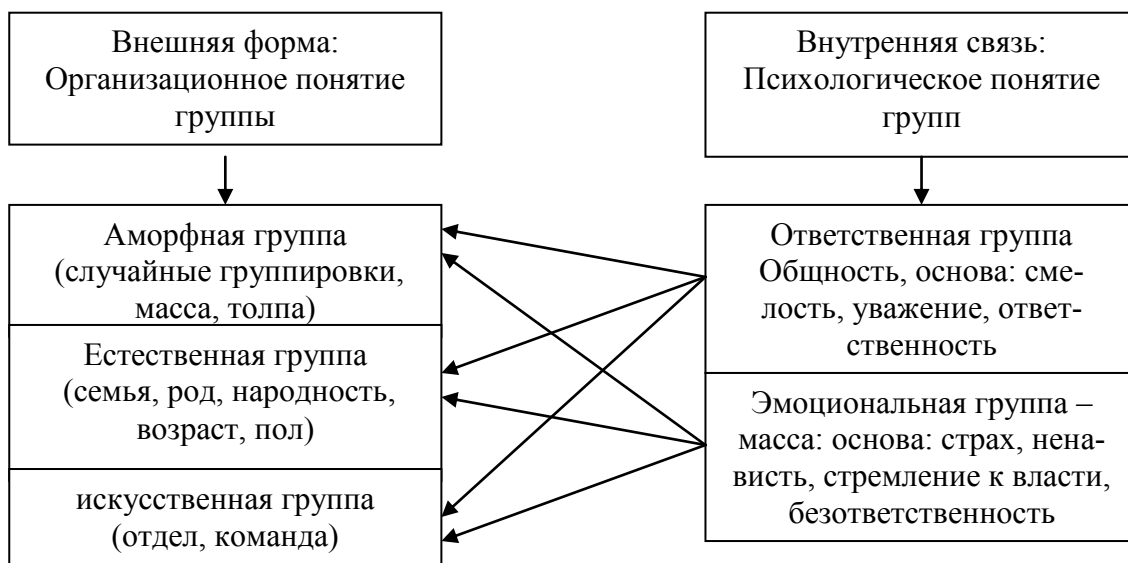


Рисунок 18 – Виды групп

По внешней форме как организационному понятию группы различают:

- *аморфные или бесформенные*, группы, могущие возникать при случайных встречах на улице, в поезде или в перерывах каких-либо мероприятий;
- *природные или естественные*, группы, связь в которых определяется возрастом, полом, семьей, родом, национальностью или расой;
- *искусственные группы*, которые создаются в профессиональных, политических, спортивных, религиозных или иных целях.

Оба вида внутренних связей проявляются в одной из трех внешних форм групп, равно как и эти три внешние формы изменяются либо с помощью организационных мер, либо по воле судьбы.

По внутренней связи (т.е. с психологической точки зрения) различают два вида групп:

- *ответственная группа*, в которой коллективное сознание образуется на основе взаимного уважения, общих интересов и целей, готовности прийти друг другу на помощь, дисциплины (исходя из осознания ее необходимости), а также общей осознанной ответственности, которая также влияет на прочность группы. Ответственную группу называют также настоящим сообществом;
- *эмоциональная группа* – объединение, которое основывается на таких мотивах, как страх, ненависть, упоение властью или воодушевление, т.е. обусловлена эмоционально. Образ действий и поведение людей в подобных группах чаще всего спонтанные, функция мышления отключена и абсолютно отсутствует какое-либо осознание ответственности.

7.2 Мотивы вступления в группу

Каждый человек является членом разных групп. Участие в каждой из них способствует удовлетворению каких-либо его потребностей. Можно выделить следующие **мотивы вступления людей в группы**:

- 1 **Достижение цели.** Ради достижения целей люди объединяются в формальные или неформальные группы.

2 Мотив аффилиации, который психологи объясняют стремлением практически каждого человека к установлению отношений с другими людьми, гарантирующими позитивные отношения. Сила мотива аффилиации является индивидуальной характеристикой: у одних людей она выражена больше, у других меньше.

Мотив аффилиации, как стремление к сближению, проявляется в двух вариантах, имеющих между собой глубинную внутреннюю связь:

- надежде на позитивные отношения с другими людьми;
- боязни, страхе остаться в одиночестве.

3 Обеспечение в безопасности. Принадлежность к группе вызывает у человека чувство уверенности, снижает ощущение тревоги и страха.

4 Потребность в общении. Общение – полноправный вид деятельности, наряду с игрой, учением и трудом – взаимодействие людей в процессе обмена информацией.

5 Усиление власти, поскольку то, чего трудно добиться одному человеку, вполне под силу добиться группе.

Под влиянием группы происходят следующие **изменения в поведении человека**.

1 *Под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д.* Человек расширяет сферу внимания, систему оценок за счет более пристального обращения к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

2 *В группе человек получает определенный относительный «вес».* Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого.

Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, нахо-

дьясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

3 *Группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я».* Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

4 *Находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку.* Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

5 *В группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один.* В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справиться со своими обязанностями. Форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависит как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта.

В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает цели группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе.

При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого.

Человек строит свои цели исходя из целей группы, в значительной мере подчиняет свои интересы ее интересам и идентифицирует себя с группой. Группа в свою очередь также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного ей человека.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- *организационными*, связана с различием во взглядах на цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. такой конфликт легко разрешить;

- *эмоциональными*, недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. слабо поддаются полному устранению.

Группа способна подчинить себе человека, заставить его поступать вопреки собственным убеждениям, но только в том случае, если пребывание в группе для человека более ценно, чем сохранение собственных моральных принципов.

7.3 Основные признаки группы

Основные признаки группы представлены на рисунке 19.

1 Небольшое количество людей. Как правило, в группе от 3 до 15 членов, что обусловлено возможностью личных контактов, непосредственных связей между людьми, составляющими группу.

2 Пространственное и временное сопresутствие людей. Члены группы работают в одном подразделении или собираются для решения какой-либо задачи на определенной совместной территории, что дает им возможность для личных контактов.

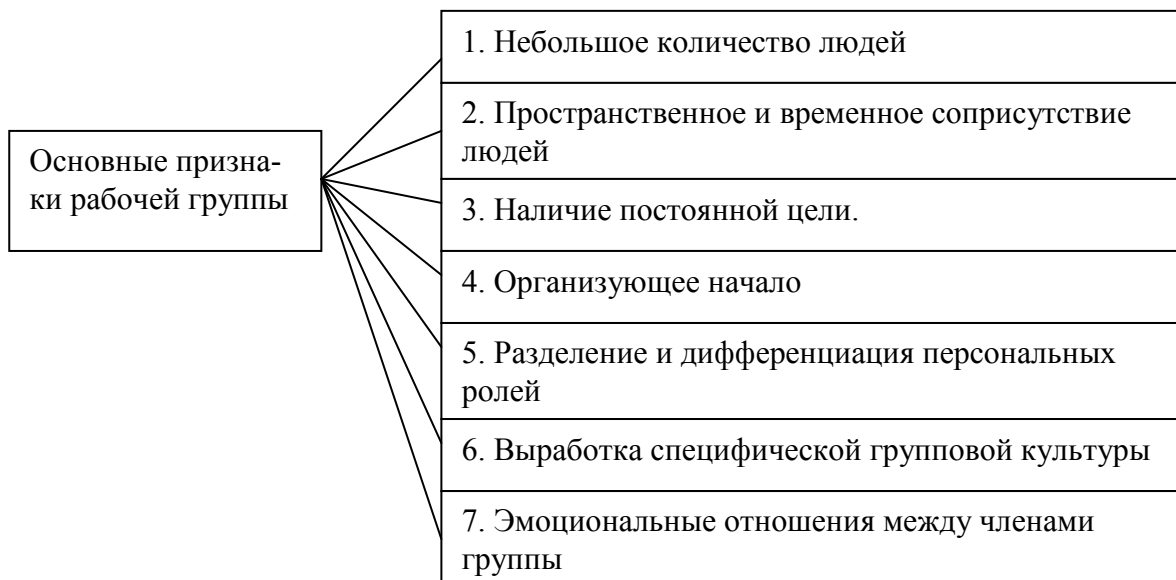


Рисунок 19 - Основные признаки рабочей группы

3 Наличие постоянной цели. Цель объединяет группу и является основным фактором совместной деятельности. Реализация общей цели способствует в определенном смысле реализации потребностей каждого члена рабочей группы и соответствует общим потребностям.

Существует три типа целей:

- *ближние перспективы*, т.е. цели, которые быстро реализуются во времени и выражают потребность группы;

- *вторичные цели* более длительны во времени и выводят группу на интересы вторичного коллектива (интересы фирмы в целом);

- *дальние перспективы* сближают группу с проблемами функционирования всей фирмы или лидера, который объединяют под своим началом людей для решения определенной проблемы.

4 Организующее начало. Подразумевает наличие лидера или руководителя группы, который определяет цели и задачи, управляет деятельностью людей, приводит их к реализации проблемы. Бывают группы, где управление распределяется между членами. В этом случае лидерство носит ситуационно-специфический характер, т.е. в определенной ситуации человек, более продвинутый в данной области, принимает на себя функции лидера.

5 Разделение и дифференциация персональных ролей. Активность членов группы не является однородной. Каждый вносит свой вклад в совместную деятельность, играет определенную роль, отвечает за определенный участок работы.

6 Выработка специфической групповой культуры. Характеризуется наличием в группе определенных норм, правил, стандартов жизни, поведения, определяющим ожидания членов группы по отношению друг к другу. Нормы – важнейший признак групповой целостности.

7 Наличие эмоциональных отношений между членами рабочей группы. Эмоциональные отношения влияют на групповую активность. Данный признак может приводить к разделению группы на подгруппы, формирует внутреннюю структуру межличностных отношений в команде.

7.4 Этапы формирования и развития группы

Основные стадии развития группы представлены на рисунке 20.

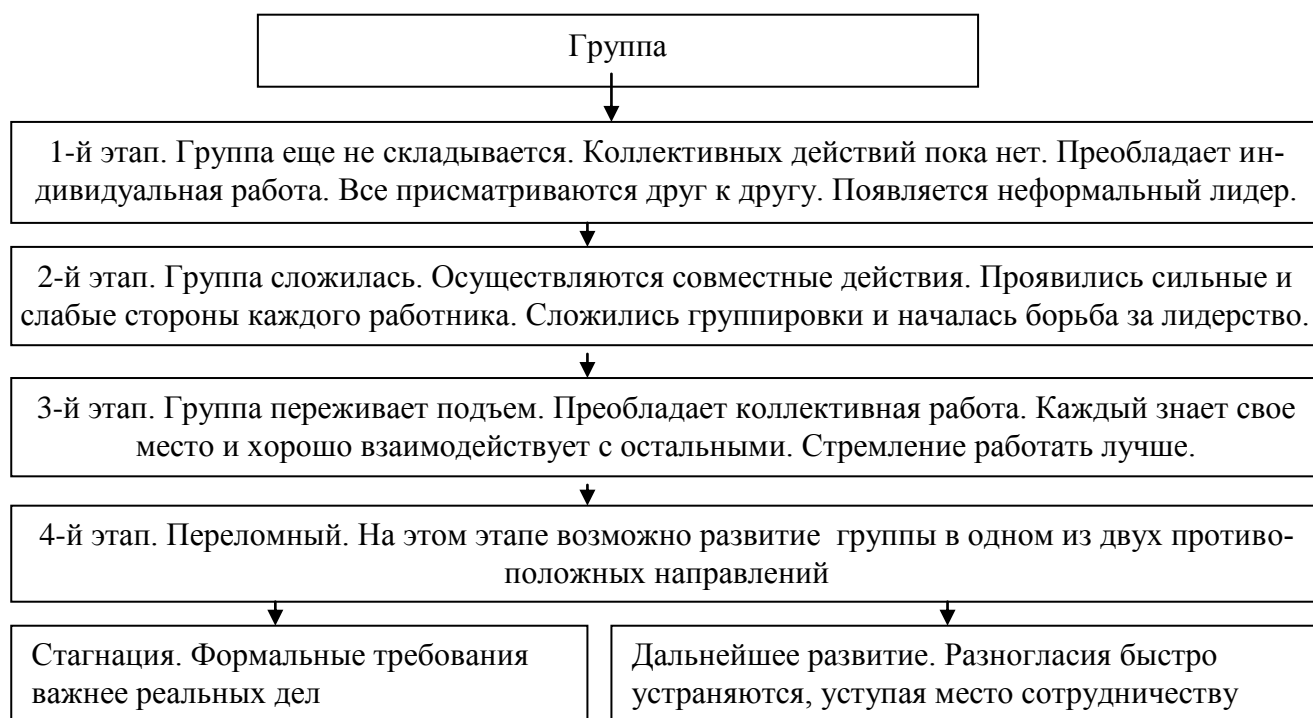


Рисунок 20 – Основные стадии развития группы

Перечисленные выше этапы лишь общая характеристика развития группы. В конкретной практической ситуации трудно диагностировать и четко выделить каждый из них.

С позиции руководителя группы развиваются от стадии «не способной и желающей работать» к группе «полностью способной и желающей выполнять работу» (рисунок 21).

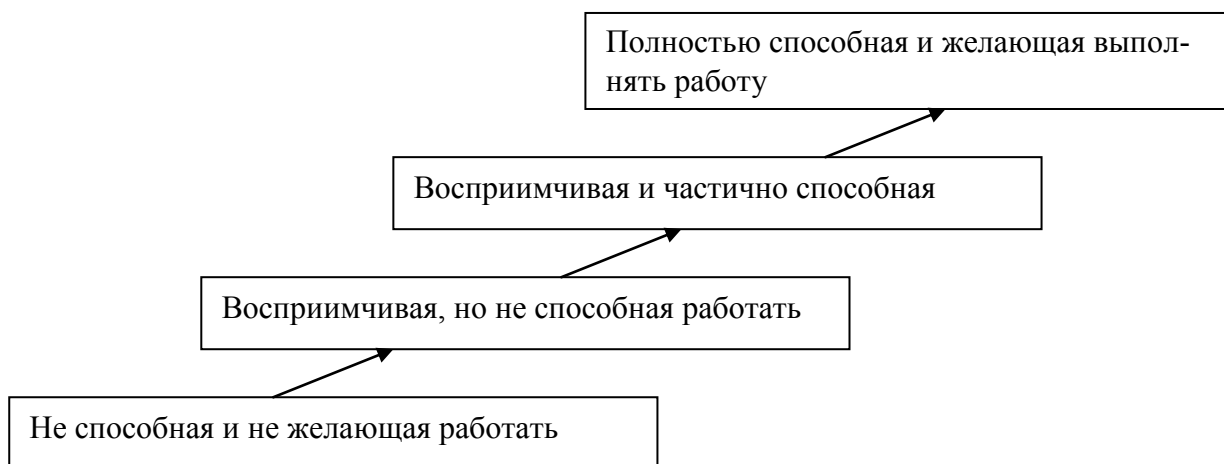


Рисунок 21 – Стадии развития группы с точки зрения руководства

Преимущества и недостатки в работе группы представлены в таблице 11.

Таблица 11 – Преимущества и недостатки работы в группе

Преимущества работы в группе	Недостатки работы в группе
Повышается результативность	Стремление к частным групповым целям
Появляется возможность объединить знания и навыки членов группы	Поляризация интересов
Повышается гибкость, оперативность, качество принимаемых решений	Потери времени
Группа способствует индивидуальному развитию	Доминирование одного из членов группы
Позволяет распределить во времени выполнение различных видов работ	Разделение ответственности
	Эскалация участия

Представленные **недостатки** рассмотрим более подробно.

Стремление к частным групповым целям: возможна ситуация, при которой общегрупповые частные цели начинают преобладать над общеорганизационными.

Потери времени возникают в связи с тем, что на принятие общегруппового решения иногда уходит больше времени, чем на принятие решения индивидуального, что объясняется стремлением выяснить все имеющиеся точки зрения, необходимостью их обсуждения и принятия общего решения.

Эскалация участия предполагает навязывание одним или несколькими членами группы своего мнения остальным, что может привести к принятию экономически неграмотного решения.

7.5 Основные характеристики групп

1 Состав группы.

Зависит от ее вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров. Состав группы может быть описан по возрастным, профессиональным или социальным характеристикам членов группы в зависимости от того, какие показатели значимы в конкретном случае. (Например: для анализа общественного мнения социологи выделяют по социально-демографическим признакам такие группы населения: половые, возрастные, по семейному положению, по доходам, по образованию, по характеру труда и т.д.)

2 Структура группы.

В зависимости от целей исследования и условий, определяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиции реализации отношений «власть-подчинение», предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т.п.

Структура группы основывается на статусно-ролевых отношениях, профессионально-квалификационных характеристиках (образование, профессию,

уровень квалификации и т.д., что дает представление об интеллектуальном и профессиональном потенциале группы) и половозрастном составе (знания о нем позволяют рассматривать перспективы ее развития по возрастному составу и периоду профессиональной подготовки)

3 Групповые процессы – это процессы коммуникации, интеракции (статус, роль, положение членов группы и их изменения), перцепции (восприятие членами группы других членов и других групп), аттракции (привлекательность, влечение), а также организационные процессы: образование группы, формирование, нарастание сплоченности, давление в группе, лидерство, организация совместной деятельности, принятие решений.

4 Групповые нормы – элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения. Нормы выполняют функцию регулирования по отношению к этой деятельности. Нормы могут оказывать сильное влияние как на поведение отдельной личности, так и на то, в каком направлении будет работать группа: на достижение целей организации или на противодействие ему. Они позволяют членам группы определить, какое поведение и какая работа ожидается от них. Нормы группы связаны с ценностями. Ценности каждой группы складываются на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, ее опытом в организации определенной деятельности. Понять взаимоотношения человека с группой можно только при условии выявления того, какие нормы группы он принимает, а какие отвергает и почему он так поступает.

Ценности определяют как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него событий человек принимает решения и осуществляет свои действия.

Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.д. (удобство жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости дружбы и т.д.);

- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей (амбиции, открытость, честность, доброжелательность, интеллектуальность и т.д.).

Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что представляет данная личность.

5 Санкции – это механизмы, используя которые группа добивается от своего члена соблюдения норм. Их основная задача – обеспечить соблюдение норм. Санкции могут быть:

- поощрительными и запретительными;
- позитивными и негативными.

7.6 Факторы группового поведения и эффективность работы группы

Исследования показали, что групповая норма производительности может возрасти в несколько раз, если результаты работы каждого влияют на успех остальных и зависят от их общего успеха.

Выделяют следующие постоянные **основные факторы группового поведения:**

- *профессиональная работоспособность группы*, которая формируется в результате совместной работы в коллективе и проявляется в нормах взаимозаменяемости, взаимодополняемости, взаимответственности и др.;

- *морально-психологическая сплоченность*: наличие норм взаимопомощи и взаимоподдержки на основе общности представлений о самих себе;

- *межличностная совместимость*: психологическая готовность работников сотрудничать друг с другом;

- *целеустремленность и демократичность* – в основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе (например, целевая установка может навязываться руководством или вырабатываться сообща всеми сотрудниками. Демократизм отношений может прояв-

ляться в совместном обсуждении управленческих решений и в стимулировании инициативных предложений, исходящих от группы;

- *продуктивность и удовлетворенность результатами труда*: этот фактор является показателем профессионально-групповых усилий, который показывает, насколько человеческий потенциал группы воплотился в конкретные дела, насколько признаны трудовые усилия профессиональной группы, если оплата труда работников начисляется по конечным результатам.

Успешная трудовая деятельность профессиональной группы зависит и от других факторов, которые можно назвать переменными:

- *групповой уровень притязаний*, т.е. настроенность работников на достижение результатов;

- *квалификационный потенциал*;

- *требования к конечному результату*, который определяет качество групповой работы;

- *степень взаимодействия с другими профессиональными группами*;

- *половозрастной состав группы*;

- *внутригрупповые межличностные коммуникации*, нарушение которых может сбить рабочий ритм, темп работ и снизить качество;

- *позиции, которые могут быть единоличными или переменными*, когда в тех или иных ситуациях лидером оказывается кто-то из работников;

- *постоянство профессиональной группы или временный характер ее работы*.

Эффективность группового процесса можно представить в следующем виде:

Эффективность работы группы = Потенциальная эффективность работы группы + Преимущества коллективной работы – Потери и просчеты в работе. (2)

Основные характеристики эффективных и неэффективных групп представлены в таблице 12.

Таблица 12 - Основные характеристики эффективных и неэффективных групп

Группы	
Эффективные	Неэффективные
Атмосфера неформальная и спокойная	В атмосфере чувствуется скука и напряжение
Многие совещания посвящены актуальным вопросам. В обсуждении принимает участие большинство членов группы	В ходе совещаний доминирует одно или несколько лиц. Тематика совещания может быть безотносительной
Задача группы четко осознается, и члены группы действуют в целях ее достижения	Единая цель неочевидна
Члены группы прислушиваются друг к другу	Члены группы не склонны прислушиваться друг к другу
Конфликты не избегаются, а открыто выносятся на обсуждение. К решению таких конфликтов подходят конструктивно	Конфликты либо избегаются, или доводятся до такой степени, когда они перерастают в открытую конфронтацию
Большинство решений достигается в ходе консенсуса	Решение принимается неким меньшинством и считается достаточным
Мнения и суждения выражаются открыто и в свободной форме	Личные чувства глубоко скрываются из-за страха подвергнуться критике
Роль лидера не всегда принадлежит руководителю группы, и определяется по обстоятельствам	Роль лидера сохраняется за руководителем группы
Группа анализирует собственное поведение и развитие	Группа не приветствует обсуждение своего собственного поведения

Эффективность трудовой деятельности группы зависит от:

- сплоченности группы;
- стиля руководства;
- способа принятия групповых решений;
- статуса, размера и состава группы;
- среды функционирования группы;
- состояния коммуникаций;
- важности и характера задач, стоящих перед людьми.

Сплоченность – единство поведения членов группы, основанное на общности интересов, ценностей, норм поведения. Единство поведения означает слаженность действий членов группы при достижении общих целей. Условием, при котором единство характеризует именно сплоченность, - наличие у членов группы возможности выбора того или иного варианта поведения, свобода выбора действий.

Факторы, влияющие на групповую сплоченность представлены в таблице 13.

Таблица 13 – Факторы, влияющие на групповую сплоченность

Фактор	Влияние	
	Повышающее групповую сплоченность	Понижающее групповую сплоченность
1	2	3
Время существования группы	Длительный период совместной работы	Короткий срок существования группы
Трудность вступления в группу	Высокая	Легкость вступления в группу
Размер группы и возможность взаимодействия членов группы друг с другом	Небольшое количество членов группы (5-7) человек	Большая численность группы. Возможности для взаимодействия каждого члена группы друг с другом уменьшаются

Продолжение таблицы 13

1	2	3
Согласие относительно целей	Присутствует	Отсутствует
Взаимосвязанность задач, стоящих перед группой	Присутствует	Отсутствует
Сложность задач, стоящих перед группой	Высокая	Низкая
Состав группы - по возрасту	Небольшая разница в возрасте	Большая разница в возрасте
- по полу	Женский коллектив	Мужской коллектив
Внешняя угроза	Высокая	Низкая
Конкуренция	Межгрупповая	Внутригрупповая
Опыт групповой работы	Положительный	Негативный
Мотивация и вознаграждение	Групповая мотивация и групповое вознаграждение	Индивидуальная мотивация и вознаграждение по индивидуальным трудовым результатам
Распределение ресурсов	По групповому принципу	По индивидуальному принципу

Для укрепления сплоченности:

- помогите группе испытать общий успех;
- постарайтесь укрепить доверие членов группы друг к другу и прежде всего к лидеру;
- развивайте чувство принадлежности к группе как ощущение некоей особенности, избранности, укрепляйте это чувство, проводя совместные групповые мероприятия, демонстрируя большой потенциал, новые возможности в решении проблем, открывающиеся в совместной работе;
- позаботьтесь, чтобы принадлежность к группе доставляла радость, отвечала мотивации к принадлежности, уважению, самоуважению, престижу;
- поддерживайте веру группы в реальность решения поставленных задач.

Для разрушения сплоченности:

- в драматической форме продемонстрируйте группе бесперспективность ее деятельности;

- покажите группе невозможность достижения поставленных ею целей;

- посейте недоверие между людьми и прежде всего – к лидеру группы;

- образуете «раскольнические» подгруппы, стимулируйте бегство из группы, поощряйте перебежчиков, а лучше всего превратите в перебежчика лидера группы;

- ассоциируйте чувство принадлежности к группе с чувством ущербности, усталости, недовольства;

- устраните лидера путем перемещения его на другое место работы.

Если уровень сплоченности высокий и группа принимает цели организации и согласна с ними, поведение группы будет носить позитивный характер с точки зрения организации.

Однако если группа имеет высокую сплоченность, а ее цели не совпадают с целями организации, то поведение группы будет негативным с точки зрения организации.

По мнению **Д. Френсиса и М.Вудкока** существуют следующие **ограничения препятствующие эффективной работе группы.**

1 Непригодность руководителя (в силу своих личных качеств).

2 Неквалифицированные сотрудники. Это связано с несбалансированностью функций работников, неадекватным сочетанием профессиональных и человеческих качеств.

3 Неконструктивный климат. Характерно отсутствие преданности задачам группы и высокой степени поддержки.

4 Нечеткость целей (несоответствие личных и коллективных целей).

5 Низкие результаты работы.

6 Неэффективность методов работы (правильная организация сбора предоставления информации, принятие своевременных, правильных решений).

7 Нехватка открытости и наличие конфронтации. Разногласия обсуждаются и не должны вызывать конфронтацию.

8 Недостаточный профессионализм и культура сотрудников.

9 Низкие творческие способности персонала.

10 Неконструктивные отношения с другими коллективами. Важно умение продуктивной совместной деятельностью.

7.7 Методы оптимизации профессиональной деятельности групп

Для изучения внутригрупповых процессов успешно применяются общие (наблюдение, изучение документов, опрос, эксперимент) и специальные методы и методики. В числе наиболее известных: мотивационные опросники и тесты Г.Ю. Айзенка, Р. Плутчика В. Шутца, А. Эдвардса и их разнообразные модификации, социометрия, методика определения ценностно-ориентационного единства группы, трансактный анализ.

Заострим внимание на трех последних методах, учитывая тот факт, что они не сложны для усвоения, но в то же время являются достаточно востребованными и эффективными при решении управленческих проблем.

Социометрия (лат. *societas* – общество, греч. *metreo* – измеряю) – область социальной психологии, изучающая межличностные отношения в малых группах с акцентом на внутригрупповых симпатиях и антипатиях их членов.

Выявление характера внутригрупповых взаимоотношений предполагает анкетирование членов группы, которым предлагается независимо друг от друга ответить на вопросы типа: «С кем из сотрудников Вы бы хотели работать в составе нового отдела?» «С кем из сотрудников Вы бы не хотели работать вместе?» Под каждым вопросом анкеты могут быть перечислены фамилии членов группы, которые затем вычеркиваются, либо они вписываются самими участниками в произвольном или рейтинговом порядке. Анкетирование позволяет составить социоматрицу и социограмму для обследуемой группы.

Социометрическая матрица представляет собой таблицу 14, в которой по строкам помещены ответы каждого члена группы. Положительные выборы

Таблица 14 - Социометрическая матрица

№п.п.	Кто выбирает	Кого выбирают						Число отданных выборов			
		А	Б	В	Г	Д	Е	+	-	Всего	
1	А		-	+	+	-	-	2	3	5	
2	Б	0		0	+	0	+	2	0	2	
3	В	+	-		+	0	0	2	1	3	
4	Г	0	0	+		0	+	2	0	2	
5	Д	0	-	0	+		0	1	1	2	
6	Е	+	+	+	+	0		4	0	4	
Число полученных выборов		+	2	1	3	5	0	2	13		
		-	0	3	0	0	1	1		5	
Всего:			2	4	3	5	1	3			18

обозначают «+», отрицательные «-», а «0» указывает на индифферентное отношение члена группы к своему коллеге.

Удобным способом анализа данных социоматрицы являются **социограммы** (рисунок 22).



Рисунок 22 - Круговые социограммы:

а) положительных и б) отрицательных выборов

Они позволяют с высокой степенью наглядности отразить внутригрупповые предпочтения (изображены сплошными стрелками, кто кого выбирает) и отвержения (изображены пунктирными стрелками, кто кого отвергает). На социограмме каждый член группы обозначается кружком. Если предпочтения или отвержения взаимны, то вместо одинаковых стрелок между двумя кружками можно проводить жирную линию того типа, который используется для стрелок

односторонних предпочтений или отвержений. (Круговые социограммы иллюстрируют данные таблицы.) Опираясь на социоматрицу или социограмму, можно вычислить *персональные и групповые социометрические индексы*, или коэффициенты.

В первой группе наиболее значимыми являются *социометрический статус* (отражает отношение членов группы к каждому ее представителю и рассчитывается по формуле:

$$C_i = \frac{\text{кол-во полученных } i\text{-членом выборов}}{n-1}, \quad (3)$$

где n – численность группы и *индекс эмоциональной экспансивности* (характеризует отношение человека к окружающим его членам группы):

$$E_i = \frac{\text{кол-во отданных выборов}}{n-1}. \quad (4)$$

В нашем случае наиболее статусным (заметным) членом группы является Г ($C_G = 1$), а самым экспансивным – А ($C_A = 1$).

Во второй группе выделяют *индекс социометрической когерентности*, выражающий групповую экспансивность, меру связности всех членов группы, но без учета направленности выборов:

$$K = \frac{\text{общее кол-во отданных выборов}}{n(n-1)}. \quad (5)$$

В нашем случае: $K = 18 : 30 = 0,6$.

Этот коэффициент дополняют социометрические *индексы сплоченности и разобщенности группы*, которые рассчитываются, соответственно, как количество взаимных выборов или взаимных отвержений, поделенное на $1/2n(n-1)$. (Для данных, приведенных в таблице, показатель сплоченности $G=4/15=0,27$. Это довольно высокое значение). **Разность индексов психологической сплоченности**

ченности и психологической разобщенности группы выражает уровень ее психологической совместимости.

Методика, предложенная Р.С.Вайсманом, позволяет определить степень *ценностно-ориентационного единства группы*, или сокращенно « C_{oe} ». Каждому члену коллектива предъявляется набор качеств личности, из которого необходимо выделить, например, пять таких, которые он полагает наиболее ценными для успешной профессиональной деятельности. Затем подсчитывают количество «голосов», поданных за каждое профессиональное качество, включенное в список, а уровень C_{oe} рассчитывают по формуле:

$$C_{oe} = \frac{n - m}{N} \cdot 100\% , \quad (6)$$

где: n – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в группе максимальное предпочтение;

m – сумма выборов, приходящихся на пять качеств, получивших в группе минимальное число выборов;

N – общее количество выборов, сделанных членами данной группы.

Управление личностно-групповыми процессами в сфере профессиональных отношений с высокой эффективностью предполагает увеличение показателя C_{oe} . Общий смысл действий руководителя любого уровня заключается в создании обстановки вовлечения всех работников в профессиональную деятельность, оптимизации индивидуальных, групповых и институциональных интересов.

Трансактный анализ – это оригинальный метод исследования межличностных отношений, разработанный и предложенный известным американским психологом и психиатром Эриком Берном (1902 – 1970). Суть данного метода заключена в исследовании коммуникации как цепи стимулов (вопросов) и реакций (ответов), в которых участвуют три эго-состояния.

Первое «Я» – Ребенок (Рe) – содержит в себе аффективные комплексы, связанные с ранними впечатлениями и переживаниями. Данное эго-состояние выступает в «естественной» и «адаптированной» формах. В первом случае под-

разумеается детская склонность к веселью, живому движению, фантазии, импульсивности, во втором – проявление бунтарства, отчуждения, соглашательства по отношению к другим людям.

Второе «Я» – Родитель (Р) – объемлет программы поведения, усвоенные как непосредственные образцы поведения в родительском доме, школе. Если накопленная преимущественно бессознательно в течение первых месяцев и лет жизни информация Ре, как правило, не выражена жесткими нормами, то Р обнаруживает себя в таких проявлениях как контроль, запреты, идеальные требования, догмы, санкции, забота, могущество. Они некритически усваиваются индивидом, как в детстве, так и на протяжении всей последующей жизни, «помогая» ему избавляться от необходимости сознательно просчитывать каждое действие. Различают «заботящегося Р» (советы, опека, поддержка) и «контролирующего Р» (разрешения, запреты, наказания).

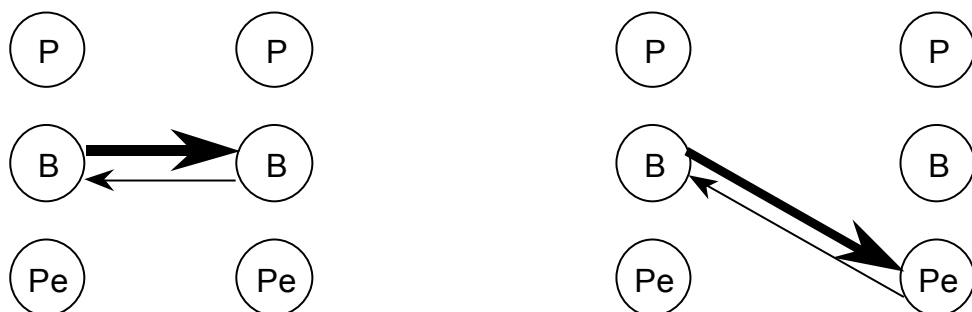
Третье «Я» – Взрослый (В) – включает в себя вероятностную оценку ситуации, рациональность, компетентность, независимость. Оно кристаллизуется по мере становления человека как полновесной личности, способной конструктивно решать сложные проблемы путем баланса имеющихся «за» и «против», сложившихся в обществе стереотипов мышления и поведения, а также развития индивидуальности и творческого начала.

Ключевым положением концепции эго-состояния Человека является тезис о «Я-переключении»: в зависимости от жизненных ситуаций индивид может проявляться в одной из трех ипостасей (простейший вариант), либо воспринимать и реагировать на информацию одновременно по нескольким каналам.

Цель ТА – выявление и исследование установленного между двумя и более индивидами канала коммуникации (трансактного поля), представленного совокупностью прямых (Т. стимул) и обратных (Т. реакция) связей. Основными видами взаимодействий эго-состояний являются *дополнительные* (рисунок 23), *пересекающиеся* (рисунок 24) и *скрытые трансакции* (рисунок 25).

Дополнительные трансакции обеспечивают бесконфликтное и длительное общение людей. Их существенным признаком является выбор (уста-

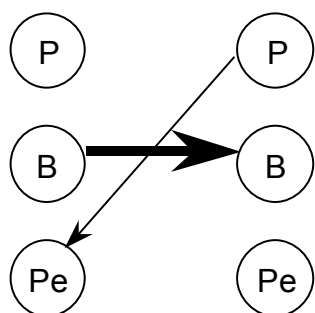
новление) определенного коммуникативного канала и поддержание диалога в его рамках путем гармонизации (уподобления, согласования) стимулирующих и ответных реплик.



А (начальник): «Который час?»
Б (подчиненный): «9.30»
А: «Вы снова опоздали, и мне придется Вас наказать»
Б: «Простите, но я попал в пробку»

Рисунок 23 - Дополнительные транзакции

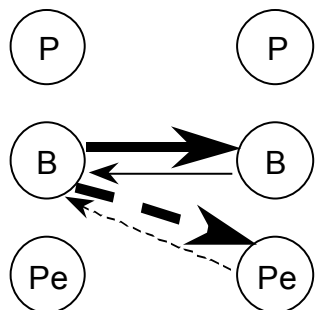
Пересекающиеся транзакции существенно снижают эффективность общения, нередко ведут к возникновению конфликта между собеседниками и, как следствие, выступают предпосылкой прекращения диалога. Так происходит потому, что каналы передачи информации от одного собеседника к другому оказываются рассогласованными. Это может быть результатом умышленных действий или непреднамеренности, обусловленной, например, дефицитом времени или невнимательностью собеседников.



А: «Вы не знаете, где я вчера мог оставить свои документы?»
Б: «Вы, коллега, всегда что-нибудь ищете. Нельзя быть таким рассеянным!»

Рисунок 24 - Пересекающиеся транзакции

Скрытые трансакции являются более сложными в плане идентификации, поскольку их характерной чертой является наличие трех и более Я-состояний в установленном канале коммуникации.



А (опытная сотрудница, вызывающе):

«Главное у нас – понравиться директору.
(Я знаю это по собственному опыту!)»

Б (новая сотрудница, прихорашиваясь):

«Да, это будет непросто, но я приложу

максимум усилий». (Мое оружие – молодость!)

Рисунок 25 - Скрытые трансакции

Анализ трансакций позволяет менеджеру устанавливать глубинные причины производственных и бытовых конфликтов, взаимных симпатий и антипатий, что выступает предпосылкой выбора наиболее эффективных способов и средств управления малыми группами, гуманизации субординационных и координационных связей между людьми.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Обоснуйте отличие группы от команды.
- 2 Назовите основные признаки группы.
- 3 Перечислите типы групп и команд в их развитии.
- 4 Приведите классификацию групп.
- 5 В чем отличие формальных групп от неформальных?
- 6 Перечислите виды групп.
- 7 Каковы мотивы вступления в группу?
- 8 Назовите основные стадии развития группы.
- 9 Приведите преимущества и недостатки работы в группе.

- 10 Перечислите факторы группового поведения.
- 11 В чем состоит эффективность работы группы?
- 12 Назовите факторы, влияющие на групповую сплоченность.
- 13 Выделите методы оптимизации профессиональной деятельности групп.

Список рекомендуемых источников

- 1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.
- 2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
- 3 Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.
- 4 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. /Н.В.Федорова, О.Ю.Минченкова – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.
- 5 Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. Т. О. Соломанидина . – М.:ИНФРА-М, 2003. –220 с.
- 6 Организационное поведение: учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М.: Питер, 2004. - 432 с.
- 7 Куницына, В.Н. Межличностное общение: учебник для вузов. / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша – СПб.: Питер, 2001. С.501-530.
- 8 Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы /пер. с англ.; общ. ред. М.С. Мацковского./ Э. Берн. – М.: Лист-Нью, Центр общечеловеческих ценностей, 1997.

8 Организация в системе менеджмента организации

8.1 Понятие организации. Факторы, определяющие поведение в организации работников.

8.2 Подходы к типологии организации

8.3 Анализ и конструирование организации

8.4 Управление поведением организации

8.4.1 Управление поведением человека в организации

8.4.2 Управление поведением организации в зависимости от жизненного цикла

8.5 Репутация организации: сущность, содержание, механизм формирования

8.1 Понятие организации. Факторы, определяющие поведение в организации работников

Согласно энциклопедическому словарю, организация – это:

1) внутренняя упорядоченность, согласованное взаимодействие более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленные его строением;

2) совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого;

3) объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур.

В организационном поведении мы рассматриваем **организацию** – как группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели.

Типология хозяйственных (экономически ориентированных) организаций, по М.Веберу:

– «экономическая организация», регулируемые материальные интересы;

- неэкономическая организация, например, государство и церковь;
- экономические организации, регулируемые неэкономическими способами, наподобие земельных общин, профессиональных цехов и гильдий;
- организации, «утверждающие формальный порядок», осуществляющие неэкономический контроль за условиями экономической деятельности, например, правоохранительные органы.

Из исторических форм хозяйственных организаций, по мнению отечественных социологов, существуют следующие формы: община, корпорация, ассоциация.

Община – строится на тесных внутренних связях, зачастую объединяется по территориальному или кровному и родственному признакам. Для нее характерны: формальное равенство, общая собственность, всеобщее подчинение неформальному традиционному порядку.

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

Ассоциация – это относительно свободное объединение индивидов и групп, сохраняющих свои личные права и частную собственность. Она создается под специальные задачи, и ее деятельность, как правило, не выходит за их рамки, не посягает на свободу и частную жизнь индивида.

У этих форм хозяйственных организаций разные степень закрытости, иерархические структуры, степень подчинения интересов групп и индивидов коллективным целям, связь вознаграждения с принадлежностью к организации.

На поведение организации и ее работников влияют многочисленные факторы, связанные с ее внешней и внутренней средой.

Факторы определяющие поведение в организации работников:

- цели организации;
- модель организации;

- организационная структура;
- организационная культура;
- коммуникация;
- мотивация;
- оценка результатов труда и вознаграждение;
- изменения в организации и управление нововведениями;
- стиль руководства;
- внешняя среда;
- поведенческий маркетинг.

8.2 Подходы к типологии организации

Системный подход.

Системный подход – это научный подход, позволяющий выявить и использовать глубинные, существенные факторы системообразования, приблизиться к истинному знанию. Он подразумевает исследование свойств и особенностей объекта изучения, установление его существенных признаков, качеств, закономерностей развития, связей, условий, определяющих поведение.

Во внутренней среде хозяйственной организации очевидно наличие **трех взаимосвязанных подсистем:**

- *технико-технологическая* – комплекс рабочих мест (от рабочих мест непосредственных исполнителей до руководителей компании);
- *экономическая*. В ее основе проблемы формирования и распределения прибыли, системы вознаграждения и др.;
- *социально-психологической*, включающей живой труд (элементы индивидуальные, групповые и коллектива в целом).

Основываясь на определениям организации правильным и обоснованным будет применение к ним термина «поведение» поскольку очевидно, что речь идет о системах, имеющих живую природу.

Итак «поведение» - совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку.

Поведение дает больше оснований для нравственной оценки, чем поступок, мотив, цель.

Оценка поведения должна осуществляться на основе анализа всех характеристик деятельности, но лучше, если будут учтены факторы внешней среды.

Собственно системный подход, являясь общенаучным методом познания, должен быть включен в содержание любого другого подхода.

В данном случае мы показали структуризацию организацию как системы на подсистемы.

Социально-психологический подход.

Социально-психологический подход к восприятию и исследованию хозяйственных организаций базируется на понимании их как единства и поля взаимодействия социально-профессиональных групп и личностей, основные из которых работодатели, администрация, наемные работники.

По способам подчинения своих членов и утверждения внутреннего контроля выделяют принудительные, утилитаристские и символические хозяйственные организации.

1) *Принудительные организации* опираются на прямое насилие над человеком или угрозу применения насилия (армия, тюрьма).

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

3) *Символические организации* апеллируют солидарности, основанной на общности моральной или идеологической (церкви, политические партии).

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

- *бюрократизм* (руководитель в роли начальника): взаимодействие на основе административной иерархии, жесткое распределение обязанностей. Решение – за руководителями, исполнение – за подчиненными, контроль отлажен, ответственность на исполнителя, контакты по вертикали формальные, деловые;

- *патернализм* (руководитель в роли хозяина): четкая иерархия, права хозяина неоспоримы, решение и контроль за ним, информация неполная, организация труда достаточно гибкая, есть взаимозаменяемость, ответственность коллективная;

- *фратернализм* (братство, руководитель в роли лидера): иерархия сглаживается, стремление к коллегиальному принятию решений, самостоятельность, доверие, гибкость, взаимопомощь, неуспех – коллективная неудача, деление проблем подчиненных на рабочие и нерабочие нет;

- *партнерство* – (руководитель – координатор): иерархия явно не выражена, решения на основе общего и доброжелательного обсуждения, подчиненные понимают смысл решений и выполняют их в процессе самостоятельной работы, за каждым закреплены четкие функции, но текущего контроля нет, есть общая координация, ответственность за определенный участок – на конкретном исполнителе, отношения переведены на служебно-контрактную основу, налаживание внеслужебных связей необязательно, так же, как и вникание в личные дела, особая преданность предприятию не требуется, нужно только хорошо выполнять дело.

По результатам исследований канадских ученых можно выделить следующие типы организаций:

- *драматическая организация* – демонстрация бурной деятельности, забота о производимом впечатлении. Обычно это организация в стадии бурного роста. Стиль руководства, в основном, кооперативный;

- *депрессивная организация* – консервативная, зарегулированная, стремящаяся к сохранению «статус-кво». По сути, бюрократическая организация. Такая способна выжить только в условиях стабильности на рынке, слабой конкуренции. Преобладающий стиль управления - авторитарно-бюрократический;

- *шизоидная организация* – сниженная внешняя активность, воздействие высшего руководства не осуществляется, цели и стратегия развития не ясны, среднее звено управления стремиться к личному благополучию, к завоеванию расположения высшего руководства. Карьеру делают любимчики начальства. Стиль управления – попустительский (либеральный);

- *параноидальная организация* испытывает постоянный страх перед контролем, проверкой, старается подстраховаться на все случаи жизни, стратегия не активная, ориентация на защиту. Большое внимание уделяется регламентам и инструкциям. Стиль управления – бюрократический.

Культурологический подход.

Предполагает исследование процессов, происходящих на предприятиях через призму культуры фирмы, выделение культуры фирмы в качестве ведущего фактора, определяющего специфику фирмы, особенности взаимодействия работников, требования к работникам и отношение к ним.

Рассмотрим определения основных **элементов культуры производства**:

- *культура условий труда* – это совокупность объективных условий и субъективных факторов, определяющих поведение человека в процессе производственной деятельности (санитарно-гигиенические, психофизиологические, социально-психологические, эстетические элементы условий труда);

- *культуру средств труда и трудового процесса* характеризуют такие элементы, как внедрение новейших достижений науки и техники в производство, качество оборудования и инструментов, уровень механизации и автоматизации, качество выпускаемой продукции;

- *культуру межличностных отношений* в трудовом коллективе определяют социально-психологический климат, наличие чувства коллективизма, взаимопомощи, разделение всеми работниками ценностей и убеждений компании;

- *культуру управления* определяют методы управления, стиль руководства, профессионализм управленцев;

- *культуру работника* правомерно представить в виде совокупности нравственной культуры и культуры труда. Нравственная культура представле-

на поведением человека, знаниями этикета и хороших манер, ценностными ориентациями, культурой чувств и т.д. Культуру труда определяют, исходя из уровня образования и квалификации работника, его отношение к труду, дисциплинированность, исполнительность.

8.3 Анализ и конструирование организации

Управление поведением человека в организации начинается с конструирования самой организации, анализа условий, целей и выбора соответствующей организационной модели. Существуют две основные классические модели: механическая и органическая.

Механическая модель. В соответствии с этой моделью организация рассматривается как своеобразная машина, которая работает по строго установленному порядку. Она предполагает достижение высокого уровня производства и эффективности на основе широкого использования правил, процедур, централизованной власти, а также высокой специализации работ. (М.Вебер)

При механистическом подходе к конструированию организации обеспечиваются благоприятные условия для управления организационным поведением, поскольку:

- *все задачи разделены на специализированные работы.* Специализация и разделение труда позволяют четко определить функции, полномочия и власть, которые необходимы работнику для выполнения возложенных на него обязанностей, а также меры принуждения и порядка их применения;

- *каждая задача выполняется в соответствии с системой определенных правил.* Эти правила обеспечивают единство и координацию усилий, а также преемственность и стабильность, так как они остаются неизменными, если даже меняются работники;

- *каждая структура организации рассчитана на выполнение работы под руководством только менеджера,* власть которого обеспечивается делегированием задач от верхнего уровня иерархии, и, следовательно, любое нижестоящее

подразделение подчиняется вышестоящему. Таким образом, создается непрерывная цепь в командной структуре;

- *каждый работник организации связан со своими подчиненными, клиентами или заказчиками безличным, формальным образом: эмоциональная привязанность вредит делу;*

- *основанием замещения должностных вакансий служит только профессиональная квалификация, которая одновременно является защитой от произвольного увольнения работника. Карьерный рост осуществляется по старшинству либо в зависимости от достижений в труде.*

Механическая модель используется обычно при конструировании организации со стабильной внутренней средой и низким уровнем неопределенности окружающих условий.

Органическая модель. Используется при конструировании организации, для которой характерны высокий уровень адаптивности, ограниченное использование правил и процедур, децентрализация власти и относительно низкая степень специализации (предложили Т.Барнас и Дж.М.Сталкер).

Основные достоинства органической модели сводятся к следующему:

- обладает гибкостью и приспособляемостью к окружающей среде;
- обеспечивает максимальные возможности работнику во всех его взаимодействиях с организацией;
- способствует созданию и поддержанию у работника чувства личного достоинства и значимости;
- процессы принятия решения, контроля и выработки целей в организации, построенной на основе такой модели, децентрализованы и разделены на всех уровнях;
- связь осуществляется по всем направлениям, а не только сверху вниз по цепи команды.

Основные различия между механической и органической моделями представлены в таблице 15.

Таблица 15 – Различия между механической и органической моделями

Процессы	Механическая модель	Органическая модель
1	2	3
1. Лидерство	Подчиненные не ощущают свободы в обсуждении рабочих проблем руководителями, которые, в свою очередь, не интересуются их идеями и мнением.	Включает осознанную уверенность и доверие между руководителями и подчиненными по всем вопросам. Подчиненные свободны в обсуждении рабочих проблем с руководителями, которые в свою очередь интересуются их идеями и мнением.
2 Мотивация	Включает только физические, гарантированные и экономические мотивы при наличии чувства страха и опасения санкций. Неблагоприятные взаимоотношения между служащими относительно организации, ее целей.	Включает полный диапазон мотивов через методы участия. Благоприятные отношения относительно организации и ее целей.
3 Связь	Информация поступает по направлению сверху вниз и имеет тенденцию к искажению, неточности	Информация поступает свободно по организации – вверх, вниз, по горизонтали. Информация точная.

Продолжение таблицы 15

1	2	3
---	---	---

4 Взаимодействие	Закрытое и ограниченное. Подчиненные мало влияют на цели управления, методы и активность.	Открытое и широкое. Руководители и подчиненные могут влиять на цели, методы и активность управления.
5 Принятие решений	Относительно централизовано. Осуществляется только руководством организации.	Относительно децентрализовано. Осуществляется на всех уровнях через групповой процесс.
6 Постановка цели	Осуществляется руководством организации, исключается групповое участие.	Групповое участие в постановке высоких, реальных целей.
Контроль	Централизованы. Акцент на фиксирование ошибок и виновных в них.	Распределен по организации. Акцент на самоконтроль и решение проблем.
8 Осуществление целей.	Пассивное участие менеджеров, которым не доверяют развитие человеческих ресурсов организации.	Активное участие служащих, пользующихся полным доверием в развитии посредством приобретения опыта человеческих ресурсов организации.

В целом можно сказать, что основные различия между моделями, проявляются в их качественных характеристиках и объясняются тем, что первая из них ставит во главу угла критерии максимальной эффективности и производительности, а вторая – максимальной удовлетворенности, гибкости и развития. Эти различия особенно ярко проявляются в процессах, которые влияют на поведение человека в организации.

8.4 Управление поведением организации

8.4.1 Управлением поведением человека в организации

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели) (рисунок 26);

2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация, как целое, является исходной точкой рассмотрения) (рисунок 27).

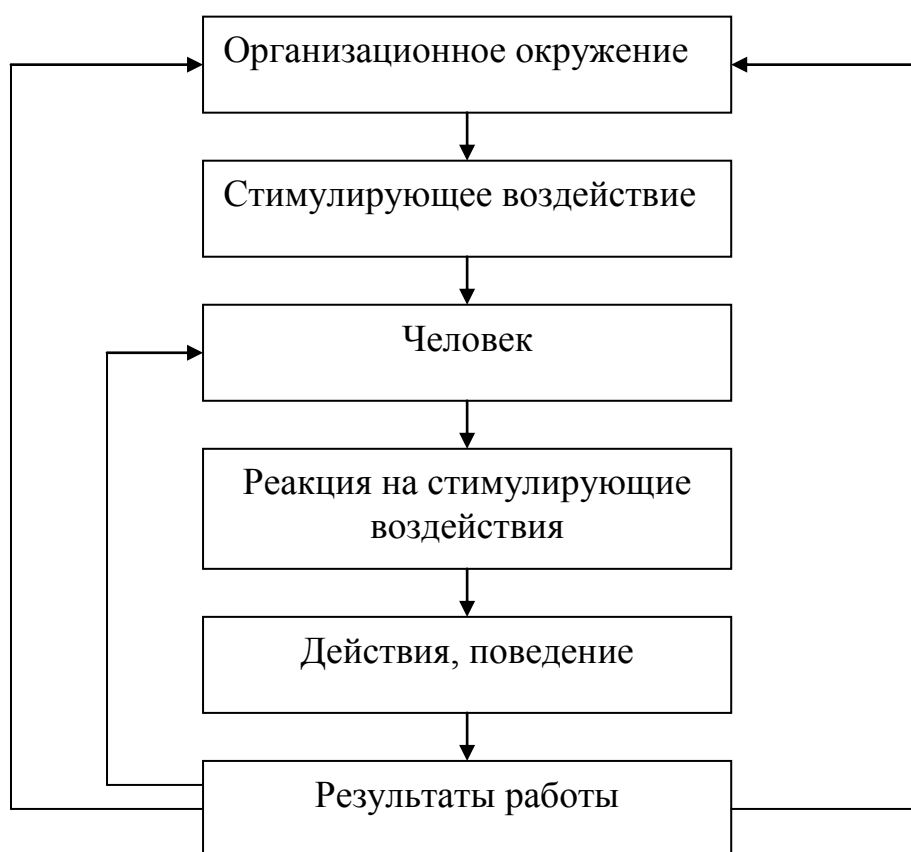


Рисунок 26 - Модель включения человека в организационное окружение

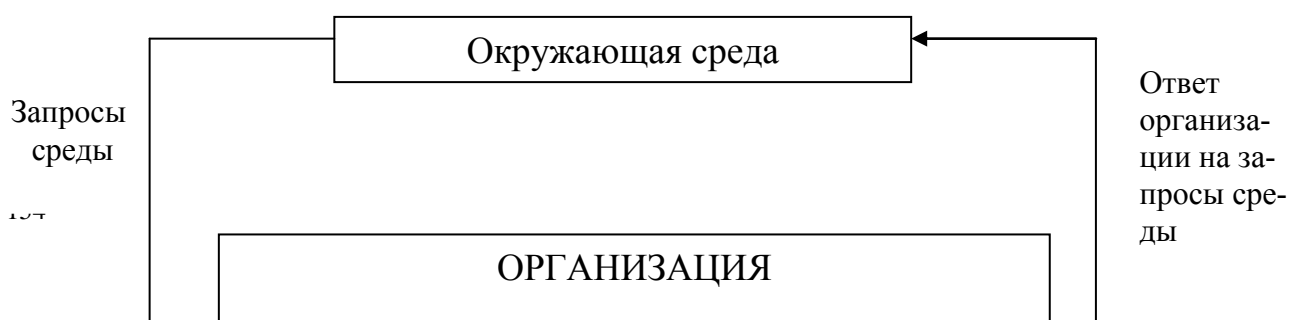


Рисунок 27 - Модель включения человека в организационное окружение с позиции организации

В первом случае:

- человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия;
- человек, под воздействием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения, осуществляет определенные действия;
- действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

В данной модели организационное окружение включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком. Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п.

В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями и т.п.

Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

Результаты работы состоят из двух частей. Первое – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Второе – что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

Во втором случае.

Организация как единый организм, имеющий вход, преобразователь и выход, включает человека, как элемент организации, в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой и выступает в роли ресурса организации, который она, наряду с другими ресурсами, использует в своей деятельности.

8.4.2 Управление поведением организации в зависимости от жизненного цикла

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).

Каждая стадия жизненного цикла имеет специфические особенности.

1. 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 корректив в стратегию;
- рационализации управленческого процесса, включающей расстановку кадров, создание надежного механизма принятия решения, системы мотивации;
- принятии всевозможных мер, но 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.

2. Стадия роста организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. Но мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационно 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 технологии.

3. 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 бюрократичивание 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.

4. 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 конфлик-

тов 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 цен 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.

8.5 Репутация организации: сущность, содержание, механизм формирования

Репутация – это устойчивое мнение об организации, формируемое, поддерживаемое и защищаемое в обществе благодаря умелому использованию коммуникативных каналов внутренней и внешней среды.

Первоосновой хорошей деловой репутации фирмы и первым шагом на пути ее формирования является **организационная культура (ОК)**. Она способствует решению проблем внутренней интеграции (персонала) и внешней адаптации (самой организации) к условиям микро- и макросреды.

Понятие «организационная (корпоративная) культура» трактуется неоднозначно. Обобщив различные дефиниции, А. Фенхам и Б. Гюнтер выявили аспекты, по которым нет особых разногласий:

- организационную культуру трудно определить (это часто бессмысленное занятие);
- она многомерна, с многочисленными составляющими на различных уровнях;
- она не особенно динамична и может не подвергаться изменениям (оставаться относительно стабильной в течение коротких промежутков времени);
- для создания и, следовательно, изменения корпоративной культуры требуется время.

Структура организационной культуры имеет два измерения: горизонтальное и вертикальное.

Горизонтальное измерение характеризуется многообразием культурных форм.

Вертикальное измерение задается категорией «уровень культуры».

В горизонтальном измерении организационной культуры выделяются четыре формы культуры организации:

- экономическая;
- социально-психологическая;
- правовая;
- политическая.

Наибольший интерес представляют две формы организационной культуры: экономическая культура и социально-психологическая культура.

Экономическая культура организации – результат ее экономического поведения, которое обусловлено механизмом экономического мышления.

Экономическая культура включает:

- культуру производства – культура организации труда, культура условий труда, культура средств труда и т.д.;
- культуру распределения;
- культуру потребления;
- культуру обмена.

Социально-психологическая культура обусловлена механизмом мышления сотрудников.

Социально-психологическая культура включает множество компонентов, наиболее явные из них:

- культура руководителей, сотрудников;
- этическая и эстетическая культура;
- культура поведения (мотивация);
- культура коммуникаций;
- культура разрешения конфликтов.

В свою очередь каждый из элементов культуры может делиться на другие, более дробные.

Состав и содержание ОК являются наиболее спорными моментами. Обычно указывают от 3 до 7-8 элементов. В их числе: истории (мифы, саги), герои, ценности, церемонии, ритуалы, символы, артефакты, нормы (правила поведения) и роли, стиль управления и культурная сеть.

Умышленно отходя от научных прений, обозначим 5-элементный «звездный» состав организационной культуры (рисунок 28).

Истории – информация о реальных или вымышленных событиях, отражающих процесс становления и развития фирмы.

Герои – лучшие сотрудники организации – бывшие и нынешние, которые служили и служат примером для остальных ее членов.

Ценности – основные идеи, принятые большинством сотрудников организации, направляющие их деятельность и обеспечивающие успех.



Рисунок 28 - Основные элементы организационной культуры

Нормы – основные правила поведения, соблюдение которых поощряется, а нарушение – осуждается и наказывается.

Культурная сеть организации – скрытая система властных отношений; неформальная структура организации, состоящая из ключевых ролей, исполняемых сотрудниками.

Основное назначение культуры организации - создать ощущение идентичности всех членов организации, образ коллективного «мы».

Функции культуры организации многообразны, к их числу относятся:

а) *охранная функция*. Культура представляет собой своеобразный барьер для нежелательных тенденций и отрицательных явлений внешней среды, нейтрализует негативное воздействие внешних факторов;

б) *интеграционная функция*. Прививая определенную систему ценностей, организационная культура создает у работников ощущение равенства всех членов коллектива, что позволяет каждому:

- лучше осознать цели фирмы;
- приобрести благоприятное впечатление о фирме, в которой он работает;
- ощутить себя членом единого коллектива и определить свою ответственность перед ним;

в) *регулирующая функция*. Культура организации включает в себя не-

формальные, неписанные правила поведения работников. Эти правила определяют последовательность выполнения работ, характер рабочих контактов, формы обмена информацией и т.д.;

г) *замещающая функция*. Корпоративная культура способна эффективно замещать официальные механизмы и уменьшать поток информации и распоряжений руководства. Так сокращаются издержки управления, потому что многие его элементы не требуют специальных усилий и затрат;

д) *функция адаптации*. Наличие культуры организации облегчает адаптацию работника к организации и организации к работнику. Адаптация достигается совокупностью мер, называемой социализацией;

е) *образовательная и развивающая функция*. Культура всегда связана с образовательным, воспитательным эффектом. Организации похожи на большие семьи, поэтому руководство должно заботиться об образовании своих работников. Результат таких усилий - приращение навыков и знаний работников, которые организация может использовать для достижения своих целей;

ж) *функция управления качеством*. Качество работы и рабочей среды переходит в качество продукции;

и) *функция ориентации на потребителя*;

к) *функция регулирования партнерских отношений*. Культура организации развивает и дополняет нормы и правила поведения, выработанные экономической культурой рынка;

л) *функция приспособления организации к нуждам общества*. Действие этой функции создает наиболее благоприятные внешние условия для деятельности организации.

Вторым шагом в создании позитивной деловой репутации является синтез **авторитета первого лица** (лиц) и применяемого им (ими) **стиля управления** организацией. Оба этих фактора находят отражение в философии организации. Она объединяет ключевые вопросы, относящиеся к достижению целей организации и сотрудничеству персонала. С. Бостром – специалист по принятию решений в области электронного бизнеса, выделила три философских

принципа, связывающих рыночную стратегию и организационную культуру компании *Cisco System*:

- предоставление рабочим полномочий быстро генерировать идеи и внедрять их в жизнь;
- прием на работу самых лучших работников, поскольку именно их идеи и интеллектуальные достоинства способствуют успеху;
- сбор и распространение информации, которая может привести к рождению новых идей.

Третий (ключительный) шаг призван связать организацию с внешней средой. Здесь, необходимо отметить существенную роль двух факторов: имиджа и известности организации на рынке и в обществе в целом.

Имидж организации – это образ, формирующийся в сознании клиентов, поставщиков, посредников, конкурентов, а также на государственном и международном уровнях.

Создать позитивный имидж весьма не просто. В такой работе все должно быть продумано, а многое и просчитано: от оформления офисных помещений, соблюдения рабочего графика, респектабельности и коммуникабельности персонала до создания торговых марок, проведения специальных PR-акций и активного участия в общественной жизни.

Основные направления работы по созданию эффективного имиджа:

1 Базовые основы - это фундамент, на котором строится имидж.

К ним относятся:

- положения о целях бизнеса, о целях создания компании;
- философия компании;
- определение долгосрочных целей и задач;
- стандарты, которым должны следовать сотрудники.

2 Внешний имидж:

- качество продукта;
- осязаемый имидж (увидеть, услышать, потрогать и попробовать); реклама; общественная деятельность; связи со средствами массовой информации;

- связи с инвесторами;
- отношение персонала к работе и его внешний вид.

3 Внутренний имидж:

- финансовое планирование;
- кадровая политика компании;
- ориентация и тренинги сотрудников;
- программа поощрения сотрудников.

4 **Неосязаемый имидж** – создание положительного имиджа – это нечто большее, чем просто хорошая рекламная кампания, это – сложный и многосторонний план, все части которого должны быть строго взаимоувязаны и взаимосвязаны.

Известность организации – ее заметность среди других участников рынка, определяемая длительностью пребывания в бизнесе, масштабами деятельности, успешностью на внутренних и внешних рынках и др.

Таким образом, позитивная или негативная деловая репутация складывается как результат взаимодействия пяти основных составляющих, показанных в виде концентрических кругов на рисунке 29:



Рисунок 29 - Механизм формирования деловой репутации фирмы

Создание позитивной деловой репутации – дело трудное, но и благодарное. Победителей славят, любят, с ними считаются. Им многое прощают, если они ошибаются. Главное, чтобы ошибки и просчеты не становились обычным явлением. Иначе деловая репутация может пошатнуться и вскоре сменить знак «+» на «-». Поддержание (текущее сопровождение) репутации, а в необходимых случаях и ее защита (например, в суде), – таков круг повседневных проблем современной организации наряду с ее основной (профильной) деятельностью.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Дайте понятие организации.
- 2 Перечислите факторы, определяющие поведение работников в организации.
- 3 В чем сущность системного подхода?
- 4 Охарактеризуйте социально-психологический подход.
- 5 Дайте характеристику культурологического подхода.
- 6 Обоснуйте различия между механической и органической моделями.
- 7 Дайте характеристику моделям взаимодействия с организационным окружением.
- 8 Охарактеризуйте управление поведением организации в зависимости от ее жизненного цикла.
- 9 Перечислите основные составляющие деловой репутации организации.

Список рекомендуемых источников

- 1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.

2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник /С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

3 Одегов, Ю.Г., Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие / Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.

4 Понуждаев, Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э. А. Понуждаев. - М.: 2005. – 155 с.

5 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.

6 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

7 Организационная культура : учебник по специальности «Управление персоналом» / Н. И. Шаталова и др.; под ред. Н. И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. - 652 с.

9 Руководство и лидерство в организации

9.1 Руководство и лидерство

9.2 Основные теории и концепции лидерства

9.3 Методы руководства подчиненными

9.4 Стили руководства

9.5 Стратегия, тактика и технологии работы с людьми

9.1 Руководство и лидерство

Проблема лидерства и руководства является одной из основных проблем интеграции групповой деятельности. Поэтому в первую очередь необходимо разграничить понятия лидерства и руководства.

Лидерство – это психологическая характеристика поведения отдельных членов группы, а руководство – это социальная характеристика отношений в группе, и в первую очередь с точки зрения распределения ролей управления и подчинения.

В каждой группе есть **лидер** - это член группы, авторитет, власть или полномочия которого в одной или нескольких сферах деятельности безоговорочно признаются остальными членами малой группы. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей (лидерского потенциала).

Лидерский потенциал – совокупность качеств, обеспечивающих при определенных условиях выдвижение какого-либо члена группы на роль лидера.

Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется **формальным лидерством**.

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающийся относительно большое число голосов при любой ситуации выбора.

Также выделяют два полярных типа лидерства – инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный лидер берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер – это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения в проблемных ситуациях.

С точки зрения решаемых задач выделяют следующие типы лидерства:

- *бытовой* (в школьных, студенческих группах, в семье);
- *социальный* (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах – спортивных, творческих и т.д.);
- *политический* (государственные, общественные деятели).

Руководство – это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем – посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм.

Руководителем считается лицо, направляющее и координирующее деятельность исполнителей, которые в обязательном порядке должны ему подчиняться и в рамках установленных полномочий выполняют все его требования.

Руководитель – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. Хороший руководитель вносит порядок и последовательность в выполняемую работу. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей.

Существует три типа руководителей:

1 К *высшим руководителям* относятся члены совета директоров, президенты, вице-президенты и некоторые другие категории менеджеров (3-7 процентов в общем числе управляющих).

Особенность их работы является то, что она интернациональна по масштабам, требует наличия большого опыта, не имеет завершения в конкретной форме и не регламентируется нормами выработки или времени.

2 *Руководители среднего звена* (основных подразделений и предприятий), (40-60%), назначение и освобождение от должности первым лицом или его заместителем и несут перед ними ответственность за выполнение полученных заданий и сохранность имущества Их функции локальны.

3 *Руководители низового звена* имеют право в установленном порядке премировать подчиненных, налагать на них дисциплинарную ответственность, делать соответствующее представление руководству подразделений и организаций.

Основные отличия лидерства от руководства представлены в таблице 16.

Таблица 16 - Отличие руководства от лидерства

Руководство	Лидерство
1	2
1 Осуществляется регуляция официальных отношений группы как некоторой социальной организации	1 Осуществляется регуляция межличностных отношений в группе
2 Связано со всей системой общественных отношений и является элементом макросреды	2 Является элементом макросреды (так же как сама малая группа)
3 Целенаправленный процесс, осуществляемый под контролем различных элементов социальной структуры	3 Возникает стихийно
4 Явление более стабильное	4 Явление менее стабильное и зависит в большей степени от настроения группы
5 Более определенная система различных санкций	5 Менее определенная система различных санкций

Продолжение таблицы 16

1	2
6 Процесс принятия решений значительно более сложен и опосредован множеством различных обстоятельств и соображений, не обязательно связанных с данной группой	6 Решения принимают непосредственно по групповой деятельности
7 Сфера действий руководителя шире, поскольку он представляет малую группу в более широкой социальной системе	7 Сфера деятельности лидера – в основном малая группа.

На основании представленных различий можно сказать, что *руководство концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи.*

В отличие от лидерства руководство выступает как регламентированный обществом правовой процесс.

В отличие от руководителя, которого назначают (избирают) и который, являясь ответственным за положение дел в организации, обладает правом поощрения и наказания его членов, лидер выдвигается стихийно. Он не имеет официальных обязанностей и зафиксированных в документах властных полномочий. Взаимоотношения между руководителем и лидером могут способствовать эффективности и гармонизации жизнедеятельности группы либо, напротив, приобретать конфликтный характер.

Несмотря на приведенные различия и лидер, и руководитель имеют дело с одним и тем же типом проблем, связанных со стимулированием персонала организации, нацеливанием его на решение определенных задач, заботой о средствах, при помощи которых эти задачи могут быть решены.

9.2 Основные теории и концепции лидерства

Система управленческих воздействий, направленных на оптимизацию внутригрупповых отношений (как ключевая задача менеджмента), должна строиться с учетом различных концепций и теорий лидерства, исследующих отношения доминирования – подчинения, влияния – следования в структуре межличностных связей. Важное место среди них занимают концепции черт лидерства, поведенческие и ситуационные теории, теория атрибуции и «новое» (харизматическое, трансактное, трансформационное) лидерство.

Теория черт лидерства исходит из предположения о том, что главным отличием лидеров от других членов группы являются специфические «лидерские» способности. По словам Алана Браймена, лидеры должны быть «построены из правильного материала». Многочисленные исследования позволили установить и охарактеризовать черты, присущие успешным менеджерам. В таблице 17 представлена характеристика лидерских черт.

Таблица 17 - Характеристика лидерских черт

Основные черты	Содержание лидерских черт
1	2
Энергичность и устойчивость к стрессам	Физическая жизнеспособность и эмоциональная пластичность
Социальная мотивация к приобретению власти	Высокая потребность во власти, которая используется во благо окружающих
Ориентация на успех	Потребность в успехе, желание превосходства, ответственность, интерес к новому
Эмоциональная зрелость	Способность быстро адаптироваться, отсутствие тяжелых психических расстройств

1	2
Уверенность в себе	Психологическая готовность занять руководящую должность и вера в свои силы и способности
Высокие нравственные качества	Соблюдение определенных моральных норм, честность, обязательность, справедливость
Настойчивость и целеустремленность	Способности преодолевать препятствия, сила воли
Когнитивные способности, интеллект и социальный ум	Умение собирать, анализировать и интерпретировать информацию; понимание социальной обстановки
Профессиональные знания	Знания о компании и отрасли, понимание специфики ключевых проектов и отдельных заданий
Гибкость	Способность адекватно реагировать на изменения внешних условий и внутрифирменные проблемы

Поведенческие теории лидерства (классические исследовательские программы Мичиганского университета и Университета штата Огайо, а также управленческая решетка Роберта Блейка и Джейн Моутон) продемонстрировали обусловленность результатов групповой деятельности фактическим поведением руководителя, который может быть ориентирован на задание (инициирующая функция) или на работников (поддерживающая функция).

Развивая идеи своих предшественников, Джордж Грэн (Graen) предложил теорию обмена между лидером и рядовым членом группы, или сокращенно LMX (Leader-Member Exchange Theory). Используя специальную шкалу оценки взаимоотношений лидера и его последователей, менеджеры получают возможность производить замеры морально-психологического климата. Для его улучшения они могут разнообразить производственные задания, делегировать полномочия, предоставлять некоторые льготы подчиненным.

Ситуационная теория лидерства, предложенная в середине 1960-х Фредом Фидлером, а затем расширенная им и его последователями сделала акцент на способности лидера контролировать ситуацию. Другими словами: определять, чем будет заниматься группа в конкретный момент времени, а также предвидеть дальнейшие события и последствия принятых решений.

Основными переменными, характеризующими степень контроля над ситуацией, являются:

- взаимоотношения лидера с подчиненными (хорошие / плохие) – поддержка лидера членами его группы;
- структурированность задания (высокая / низкая) – четкое доведение лидером до сведения группы целей, процедур, директив;
- власть позиции (сильная / слабая) – опыт лидера в выполнении поставленной задачи и полномочия вознаграждать и наказывать.

Модель ситуационного лидерства, разработанная Полом Херши (Hersey) и Кеннетом Бланчардом, связана с выбором одного из четырех стилей («излагающий», «продающий», «вовлекающий», «делегирующий») в зависимости от степени готовности подчиненного выполнить задание (низкая – средняя – высокая) и их психологического состояния (рисунок 30).

Ситуационные теории лидерства разнообразны, и это закономерно. Как отмечалось, любой индивид обладает такими способностями, которые в определенных жизненных ситуациях могут быть востребованы как лидерские. Группа способна помочь каждому работнику раскрыть его потенциал, вне зависимости от должности. Прославленный виртуоз и юный одаренный музыкант, опытный руководитель и стажер могут и должны сосуществовать на одной сцене. Так формируются школы, воспитанники которых становятся профессионалами экстракласса.

В результате обобщения теоретических представлений о лидерстве мы получаем оригинальную интерактивно-ситуативную концепцию, которая схематично представлена рисунком 31.

Поведение, ориентированное на выполнение задания			
Низкое		Высокое	
Делегирует ответственность за принятие решений и их реализацию	Разрешает обмен идеями и участие в принятии решений	Объясняет и обосновывает принятые решения, дает возможность уяснить все детали	Дает четкие указания и постоянно контролирует выполнение работы
S4	S3	S2	S1
R4	R3	R2	R1
Способны и хотят, или уверены	Способны, но не хотят, или неуверены	Неспособны, но хотят, или уверены	Неспособны и не хотят, или неуверены
Высокая	Умеренная		Низкая
Готовность подчиненных			

Рисунок 30 - Модель ситуационного лидерства П. Херши и К. Бланчарда

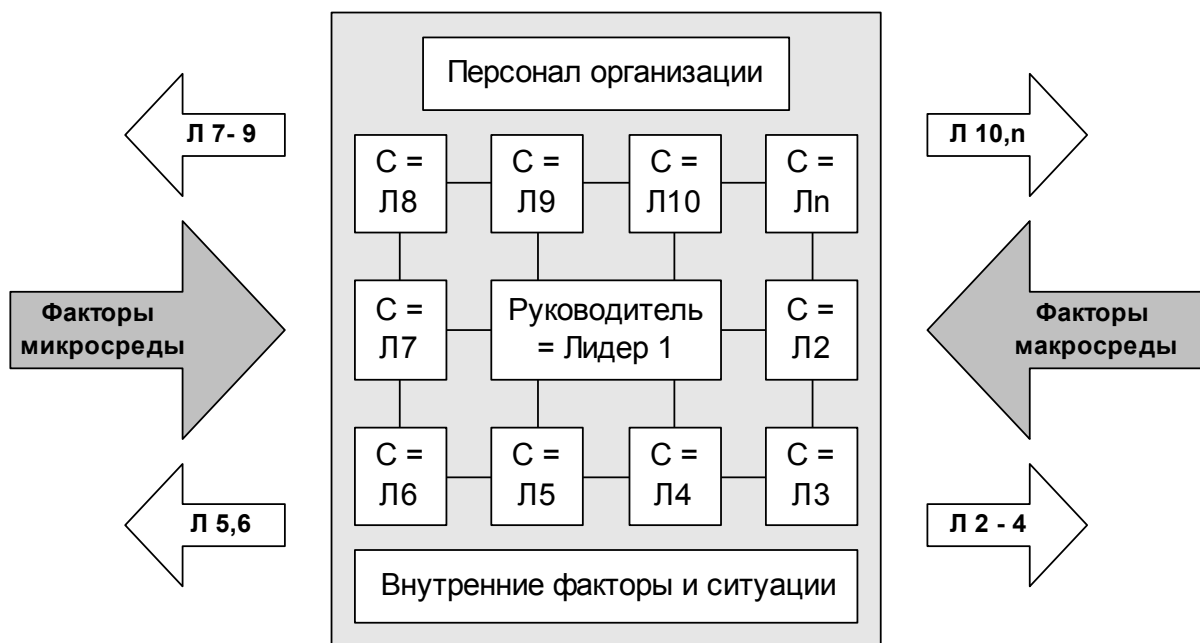


Рисунок 31 - Интерактивно-ситуационная концепция лидерства

Таким образом, руководитель организации выступает в роли дирижера, или играющего тренера. Он первый среди равных. Сотрудники организации – это музыканты-виртуозы, члены единой команды, которым поручено исполнение сольных партий в произведениях, специально написанных для тех или иных музыкальных инструментов.

Теория атрибуции объясняет феномен лидерства не теми качествами или явлениями, которые поддаются идентификации и измерению, а наличием в сознании людей образа «настоящего (хорошего) руководителя».

Прототипы лидерства, стихийно или сознательно формируемые и поддерживаемые СМИ, в разных странах и культурах могут существенно отличаться. Скажем, в США словесный портрет успешного бизнесмена выглядит так: решительный, ориентированный на достижение цели, обладающий навыками ораторского искусства, изобретательный, настойчивый. Японцы представляют лидера бизнеса несколько иначе: ответственный, образованный, заслуживающий доверия, умный, дисциплинированный.

Так называемое **новое лидерство** – это общее название харизматического, трасактного и трансформационного подходов.

Теория **харизматического лидерства** (автор – Роберт Хаус) является синтезом теорий черт и поведения лидера. Харизматический лидер оказывает чрезвычайно сильное влияние на подчиненных в силу своих личных способностей. Исследование президентов США как харизматических личностей – одна из самых интересных и важных научных работ Хауса. Какими качествами должен обладать лидер национального масштаба? На этот вопрос ответил израильский ученый Б. Шамир: «Общительность, опыт, чувство юмора, динамизм (активность), физическая привлекательность, ум, высокие стандарты окружающей обстановки, оригинальность». Производить должное впечатление на граждан своей страны в течение длительного времени под силу лишь команде профессионалов, сотрудничающей с лидером. А значит, отделить подлинные качества лидера от актерской игры становится все более сложно, а порой и невозможно.

Теория **транзактного и трансформационного лидерства** (автор – Бернард Басс) направлена на активизацию совместной работы лидера и группы. При этом **транзактное лидерство** подразумевает разнообразные поощрения, активное управление и корректировки, если имеют место отклонения от стандартов, а также пассивное управление и политика невмешательства. Трансформационное лидерство применяется в тех случаях, когда лидеры расширяют интересы персонала и стимулируют отказ от личных интересов работников в противовес групповым и общественным интересам.

Басс и его коллеги разработали немало интересных и полезных программ, которые позволяют совершенствовать лидерские навыки. Так, например, Джей Конджер и Рабиндра Канунго предложили тренинг для выработки пяти харизматических навыков в рамках модели «Эффективный менеджер»:

- **сензитивность** (чувствительность) к наиболее подходящему для харизмы контексту – акцент на критической оценке текущей ситуации и выявлении проблем;

- **видение** – акцент на креативном мышлении, позволяющем научиться размышлять о глубинных преобразованиях;

- **коммуникации** – специальная работа над устными и письменными коммуникациями;

- **управление имиджем** – акцент на моделировании внешности, создании интерьера; изучение и совершенствование языка жестов, актерское мастерство;

- **делегирование полномочий** – акцент на необходимости повышения производительности труда и степени участия персонала в управлении; ослабление бюрократических процедур, наличие перспективных целей и развитие системы вознаграждений.

9.3 Методы руководства подчиненными

Руководство подчиненными заключается в использовании методов управления и выборе соответствующего стиля управления.

Методы управления, применяемые в различных функциональных подсистемах организации, связаны с выполнением функций менеджмента, которые составляют содержание процесса управления. Несмотря на специфичность каждой подсистемы, в ней обязательно осуществляются такие виды деятельности как нормирование, прогнозирование, планирование, организовывание, координация, контроль, мотивация, учет, анализ. Этот подход лежит в основе другого направления классификации методов управления.

С этой позиции *деление методов управления, различающихся способами воздействия на людей, проводят по следующим основным группам.*

1 Организационные методы создаются необходимые условия работы персонала, а поэтому они логически предшествуют всем остальным.

Посредством этих методов работа проектируется, ориентируется во времени и пространстве, нормируется, регламентируется и обеспечивается инструкциями.

2 Административные методы активны, поскольку на их основе происходит вмешательство в самую деятельность по другому они называются методами властной мотивации и ориентированы либо на прямое принуждение людей, либо на создание возможностей принуждения.

3 Экономические методы предполагают косвенное воздействие на объект управления. Исполнителям устанавливаются цели, линия поведения. Своевременное и качественное выполнение заданий вознаграждается денежными выплатами, которые являются заработанными.

4 Социально-психологические методы предполагают два направления воздействия на поведение работника и повышение его трудовой активности.

Кроме вышеперечисленных методов существуют **методы принятия коллективных решений и создание атмосферы творчества.**

К ним относятся:

- *способы организации совместной мыслительной деятельности;*

- *мозговая атака, метод номинальной группы, метод Дельфи, метод У.Гордона;*

- деловая игра.

Рассмотрим их более подробно:

1 Основные способы организации совместной деятельности.

а) *Спор* – всякое столкновение мнений, расхождений в точках зрения, по каким либо вопросам, при котором каждая сторона отстаивает свою правоту.

Часто в качестве синонимов этого слова выделяют диспут, дискуссия, полемика, дебаты.

б) *Дискуссия* – публичный спор, цель которого выяснение соотношений различных точек зрения, направленное на выявление истинного решения, т.е. нахождение правильного решения.

Элементы организации дискуссии:

- выбор темы и формулировка проблемы;
- разработка вопросов для обсуждения;
- разработка сценария (вступительное слово, выносимые на обсуждение вопросы, способы привлечения и удержания внимания);
- подготовка вопросов к дискуссии (знакомство и анализ существующих точек зрения, при необходимости консультация специалиста, изучение контингента участников дискуссии);
- выбор ответственных за дискуссию;
- соблюдение культуры спора в процессе дискуссии (ориентация на проблему, умение слушать, доброжелательность и т.д.);
- подведение итогов (таким образом чтобы снять эмоциональное напряжение участников, сохранить доброжелательное отношение друг к другу и возможность дальнейшего сотрудничества).

в) *Диспут* – публичный спор на научную или общественно важную тему.

г) *Полемика* – спор, при котором имеется противоборство сторон, идей, т.е. противостояние.

Цель полемики – одержать победу над противником, отстаивать собственную позицию.

д) «Дебаты и прения» - споры, которые возникают при обсуждении научных докладов на заседаниях, конференциях.

2 Мозговая атака – ее цель состоит в организации и стимуляции выдвижения и обсуждения креативных идей в небольших группах.

Перед началом работы рекомендуется еще раз оценить, нужно ли решать проблему, что это даст и что произойдет, если все оставить как есть.

Этапы проведения мозговой атаки:

- 1) разбивка группы на генераторов идей и критиков;
- 2) активизируется деятельность генераторов по выдвижению необходимых предложений решения проблемы;
- 3) активизируется деятельность критиков по сортировке предложений;
- 4) обсуждение спорных предложений;
- 5) обсуждение принятого набора предложений и их проработка.

Процедура «мозговой атаки» выглядит следующим образом. Участники садятся за общий стол лицом друг к другу. Руководитель в кратком выступлении раскрывает суть проблемы, причины ее возникновения, выгоды, которые может принести решение. Затем в течение 10-15 минут идет индивидуальное обдумывание идей и их бессистемное перечисление.

Далее происходит обсуждение, уяснение, комбинирование идей по таким критериям, как соответствие предпосылкам и исходным требованиям: возможность реализации или отсутствие таковой; сроки реализации; необходимость дополнительных затрат; применимость в другой сфере деятельности и прочее.

Затем идеи оцениваются и ранжируются на основе различных критериев (последовательно выбираются самые интересные и те, от которых можно отказаться, набравшие при голосовании наибольшее или наименьшее число баллов)

Виды мозговой атаки:

- индивидуальная мозговая атака (мозговой штурм) (человек поочередно выступает в качестве генератора идей и критика);
- прямая обыкновенная мозговая атака;
- обратная мозговая атака (начинается с критики существующих идей);

- двойная мозговая атака (превышающая примерно в два раза оптимальное число участников 20-40 человек 5-6 часов, в два этапа с перерывом);
- конференция идей (продолжается 2-3 дня и 4-12 человек).

Метод номинальной группы. Его суть состоит в независимой выработке людьми идей на основе описания проблемы, которые в последующем рассматриваются и анализируются совместно группой из 10-12 человек. Идеи поочередно выдвигаются без комментариев, затем уточняются, обсуждаются, предварительно ранжируются, снова обсуждаются и окончательно принимаются голосованием.

Развитием МНГ является **метод Дельфи**.

Данный метод состоит в том, что анонимные эксперты независимо друг от друга формулируют свое мнение по заданной проблеме. Затем на основе балльной оценки или статистических методов выбирается лучшее из альтернативных предложений.

Метод используется для оценки вероятности наступления тех или иных событий и считается одним из наиболее квалифицированных, поскольку учитывает мнение большинства, но требует значительных расчетов.

Эффективность метода Дельфи определяется временем, которым располагают эксперты, их опытом, уровнями коммуникаций и мотивации сотрудников. К его преимуществам относят:

- отсутствие проблем, связанных с личным общением членов группы;
- эффективное использование времени экспертов;
- достаточное для размышлений и анализа проблем время;
- разнообразие и качество генерируемых идей;
- высокую точность прогнозов.

Метод Гордона (метод синектики) – т.е. соединение разнородного. Участники данной мыслительной деятельности, представители различных областей знания. Работа происходит по принципу мозгового штурма. Поощряется разработка исходных элементов, сравнение которых может показаться неправомерным. Например название чайника со свистком – «мяукающий чайник»

3 Деловая игра.

Деловая игра - это воспроизведение деятельности исполнителей, управленческого персонала, т.е. игровое моделирование производственных и управленческих процессов.

Позволяет:

- определить индивидуальных и комплексные способности испытуемых;
- повышать интерес участников к учебному процессу, к производственной деятельности;
- наглядно представлять реальную ситуацию, прочувствовать ее и определять в ней свою роль, приобрести навыки решения проблем, научиться работать в команде, коллективе и т.д.

Игры могут быть учебные, производственные, исследовательские, деловые, которые направлены на принятие решений.

Этапы деловой игры:

1 Формулировка цели игры.

Выдается необходимая исходная информация, формируются команды, организуется деятельность команд.

2 Проводится коллективное обсуждение проблемы именно в малых группах. Происходит обмен знаниями, опытом, вырабатываются групповые позиции и общее групповое решение.

3 Проводится межгрупповая дискуссия – обсуждение докладов каждой малой группы и выработка общего решения.

9.4 Стили руководства

Говоря о **стиле руководства**, мы подразумеваем устойчивую манеру поведения руководителя по отношению к подчиненным, позволяющую оказывать на них влияние и побуждать их к достижению целей организации.

Стиль руководства определяет систему методов, приемов, образцов поведения, с помощью которых руководитель организует межличностные отно-

шения в коллективе и воздействует на подчиненных для решения поставленных задач.

Принятый стиль может служить характеристикой качества деятельности руководителя и руководящего органа, их способности создавать и воспроизводить в коллективе атмосферу, способствующую высокопроизводительной работе.

В основе своей стиль объективен, так как определяется совокупностью социальных и экономических требований к руководящей деятельности. Но в то же время он, стиль, окрашен индивидуальными качествами руководителя и неизбежно субъективен, индивидуален.

Воздействие на стиль руководства оказывают такие индивидуальные характеристики руководителя:

- физиологические (возраст, здоровье, пол);
- психологические (властность, эмоциональность, смелость, упорство, харизма);
- интеллектуальные (образованность, гибкость мышления, инновационность, проницательность);
- деловые (предприимчивость, коммуникабельность, ответственность, работоспособность, такт, профессионализм).

Стиль руководства в значительной степени определяет результаты деятельности организации. Существует много примеров того, как руководитель, возглавив отстающий коллектив и правильно выбрав стиль руководства, преобразовывает ситуацию, пробуждает творческие силы и энергию сотрудников. И наоборот, при ином стиле можно разрушить эффективно работающий до того коллектив. Таким образом, опираясь на личные качества, каждый руководитель вырабатывает индивидуальный стиль работы.

Классификация стилей руководства по различным признакам обусловлена существованием множества стилей руководства. Наиболее распространена **классификация**, определяемая характером отношений **между руководителем и подчиненным**. По этому признаку принято выделять три стиля руководства

(таблица 18):

- директивный (авторитарный, автократический);
- либеральный (попустительский);
- демократический.

Таблица 18 - Характеристики стилей руководства

Параметры взаимодействия руководителя с подчиненными	Авторитарный стиль	Демократический стиль	Попустительский стиль
1	2	3	4
1 Приемы принятия решений	Единолично решает вопросы	Перед принятием решения советуется с подчиненными	Ждет указаний от руководства или решения совещания
2 Способ доведения решения до исполнителей	Приказывает, распоряжается, командует	Предлагает, просит	Просит, спрашивает
3 Распределение ответственности	Берет на себя или перекладывает на подчиненных	Распределяет ответственность в соответствии с переданными полномочиями	Снимает с себя всякую ответственность
4 Отношение к инициативе	Подавляет полностью	Поощряет, использует в интересах дела	Отдает инициативу в руки подчиненных
5 Отношение к подбору кадров	Боится квалифицированных работников, старается от них избавиться	Подбирает деловых, грамотных работников	Подбором кадров не занимается
6 Отношение к недостаткам собственных знаний	Все знает, все умеет	Постоянно повышает свою квалификацию	Пополняет свои знания и поощряет эту черту у подчиненных

Продолжение таблицы 18

1	2	3	4
7 Стиль общения	Держит дистанцию, необщителен	Дружески настроен, любит общение	Боится общения, общается с подчиненными только по их инициативе
8 Характер отношений с подчиненными	Диктуется настроением	Ровная манера поведения. постоянный самоконтроль	Мягко, покладист
9 Отношение к дисциплине	Приверженец формальной жесткой дисциплины	Сторонник разумной дисциплины, осуществляет дифференцированный подход к людям	Требует формальной дисциплины
10 Отношение к моральному воздействию на подчиненных	Считает наказание основным методом стимулирования, поощряет избранных только по праздникам	Использует различные виды стимулов постоянно	Использует различные виды стимулов постоянно

Руководитель директивного стиля предпочитает воздействовать на людей посредством приказов. Обычно он догматичен и непременно жаждет подчинения людей своей воле, не терпит возражений, часто вмешивается в работу подчиненных, жестко контролирует их действия, требует пунктуального следования его указаниям. Не выносит критики и не признает своих ошибок, работает много, но при этом заставляет работать и других. Присущие автократу методы и приемы работы могут в то же время вызывать симпатию и уважение, ибо он оперативен в решении задач, способен брать всю ответственность на себя, и идти на расчетливый риск, четко действовать по плану и реализовывать его вопреки любым препятствиям.

Либеральный стиль руководства отличают отсутствие размаха в дея-

тельности, безынициативность и постоянное ожидание указаний сверху, нежелание принимать на себя ответственность за решения и их последствия. Такой руководитель недостаточно требователен, непоследователен в действиях, склонен отступать от ранее принятых решений. Он не проявляет организаторских способностей, нерегулярно контролирует подчиненных. Во взаимоотношениях с подчиненными он вежлив и доброжелателен, относится к ним уважительно, старается решить их проблемы. Редко пользуется своим правом говорить «нет», легко раздает невыполнимые обещания, опасается ссор и конфликтов. Вместе с тем либерал может оказаться творческой личностью, целиком захваченной какой-либо проблемой.

Демократический стиль наиболее продуктивный. Руководитель демократического стиля расположен к делегированию полномочий, предоставляет подчиненным принимать участие в реализации фирменных идей. Ради дела такой руководитель смело идет на риск. Твердо убежден, что в умело организованном процессе обсуждения всегда могут быть найдены оптимальные решения. Хорошо разбирается в достоинствах и недостатках подчиненных, спокойно выслушивает возражения относительно собственной позиции, при необходимости идет на уступки и признает свои ошибки. Опирается предпочитает на то, «что сопротивляется», т.е. на имеющих и отстаивающих свое мнение. Руководитель-демократ ориентируется на возможности подчиненного, в котором он видит соратника, единомышленника, на его естественное стремление к самовыражению посредством реализации своего интеллектуального и профессионального потенциала. Конфликты такой руководитель воспринимает как закономерное явление и старается извлечь из них пользу на будущее, вникая в их первопричину и суть. Но такой стиль предъявляет к лидеру больше всего требований, соответствовать которым способен далеко не каждый.

Стиль руководства не зависит от вида организации. В каждой организации могут быть реализованы различные стили. Однако некоторые организации тяготеют к тому или иному стилю. В крупных иерархических организациях, как

правило, преобладает директивный стиль. В небольших инновационных организациях - демократический.

В числе факторов, определяющих стиль руководства, выделяются:

- цели и задачи организации;
- общие условия труда;
- личность сотрудника;
- личность руководителя;
- размер группы;
- место рабочей группы в организации;
- структура группы;
- возможности коммуникации;
- ситуационный компонент.

9.5 Стратегия, тактика и технологии работы с людьми

При работе с подчиненными, как руководителю, так и лидеру необходимо использовать стратегию и тактику, а также знать технологии управления персоналом. Рассмотрим их подробнее:

Существуют следующие **стратегии управления подчиненными:**

1 *Стратегия использования формальных полномочий.*

Для ее реализации необходимо, чтобы подчиненные признавали за менеджерами применять соответствие процедуры, а те имели средства для усиления их действий в виде санкций.

2 *Стратегия подталкивания посредством наказаний и угроз.*

3 *Стратегия приманивания* предполагает использование вознаграждения на основе моральных и материальных стимулов.

4 *Стратегия убеждения* проявляется в призыве к разуму. Ее эффект зависит от весомости аргументов, взаимоотношений руководителя и подчиненных, личных качеств тех и других.

5 *Подготовительная стратегия* состоит в создании условий будущих попыток оказания влияния на сотрудников и предупреждения тех или иных их действий.

Тактика работы с подчиненными включает:

Деловое общение имеет целью добиться от людей необходимого поведения с помощью таких форм воздействия, как убеждение, внушение, критика, похвала.

Убеждение – это воздействие, которое должно доказать истинность того или иного положения, моральность или аморальность чьих-то поступков.

Условиями эффективного убеждения считается:

- соответствие его содержания и формы уровню развития личности;
- всесторонность, последовательность и обоснованность доказательств;
- учет индивидуальных особенностей убеждаемых;
- использование как общих принципов, так и конкретных факторов;
- опора на всем известные примеры и общепризнанные мнения;
- эмоциональность.

Внушение – рассчитано на некритичное восприятие слов, выраженных в них мыслей и волевых импульсов.

Степень внушаемости зависит от возраста, типа и характера мышления, авторитета внушаемого, состояния, психики внушаемого.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретна и способствующая достижению целей организации.

Критика, т.е отрицательная оценка недостатков и упущений в работе, должна быть прежде всего конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение, и указывать на их возможные варианты.

Технологии управления людьми следующие:

1 *Технология управления по ситуации* предполагает, что менеджер принимает оперативные решения, касающиеся персонала, на основе постоянного наблюдения и анализа его деятельности.

2 *Технология управления по результатам* заключается в том, что коррективы в деятельность субъекта на очередной период вносятся в зависимости от достижения запланированных результатов в предыдущем.

3 *Технология управления по целям* близка к предшествующей, но ориентируется на достижение не официальных плановых показателей, а личных целей, сформулированных на их основе работниками совместно с непосредственными руководителями с учетом своих индивидуальных способностей и возможностей.

4 *Технология управления по отклонениям* – исходит из того, что последние частично вообще не требуют корректировки; частично их преодоление возможно силами самих исполнителей и лишь при значительной величине необходимо вмешательство и помощь руководителя.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Разграничьте понятия «лидерство» и «руководство».
- 2 Перечислите типы руководителей.
- 3 Назовите основные теории и концепции лидерства.
- 4 В чем сущность теории атрибуции?
- 5 Перечислите методы руководства подчиненными.
- 6 Сущность метода мозговой атаки.
- 7 Дайте понятие деловой игры и перечислите ее этапы.
- 8 Дайте классификацию стилей руководства.
- 9 Назовите стратегии управления подчиненными.
- 10 Перечислите технологии управления людьми.

Список рекомендуемых источников

1 Веснин, В.Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе. /В.Р.Веснин. - М.: Юристъ, 2001. – 496 с.

2 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

3 Понуждаев Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э.А.Понуждаев М.: 2005. – 155 с.

4 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.

5 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

10 Управление изменениями и нововведениями в организации

10.1 Сущность и классификация организационных изменений

10.2 Модели управления организационными изменениями

10.3 Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

10.1 Сущность и классификация организационных изменений

Изменение – это основа жизни, способ существования материи и духа.

Организационные изменения – это освоение компанией новых идей или моделей поведения.

Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды. Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью, это постоянный процесс.

Эффективно управлять организационными изменениями – значит, обеспечивать движение организации в заданном направлении в течение определенного времени на основе критического анализа текущей ситуации и умелого сочетания передовых достижений и прошлого опыта.

На внутрифирменном уровне **организационные изменения можно классифицировать** по различным основаниям, выделяя:

- плановые и внеплановые (спонтанные, случайные);
- существенные и несущественные (второстепенные);
- количественные и качественные;
- формальные и неформальные;
- регулярные и эпизодические;
- глобальные и фрагментарные (частичные).

Намечая контуры, а в дальнейшем и приступая к разработке программы организационных изменений, менеджеры должны определить их **уровень** (масштабность) и **содержательную часть**, т.е. выделить «мишени», по кото-

рым будет вестись прицельный огонь (таблица 19).

Таблица 19 - Основные виды организационных изменений

Наименование вида	Содержание организационных изменений
Текущие (обычные) изменения	Несущественные изменения, касающиеся отдельных аспектов функционирования организации. Найм, перемещение и увольнение персонала. Перераспределение полномочий в связи с отпусками, командировками, учебой и болезнью сотрудников. Создание рабочих групп (команд) для совершенствования профильной деятельности и выполнения специальных проектов.
Умеренные преобразования	Наращивание объемов выпускаемой продукции. Освоение новых рынков. Подготовка к производству новых товаров и услуг. Создание новых подразделений (отделов, служб). Реорганизация отдельных направлений деятельности фирмы.
Радикальные преобразования	Значительное расширение (сокращение) производственной деятельности и открытие (закрытие) филиалов. Выход на международные рынки. Слияние с другими организациями и поглощение конкурентов. Пересмотр (коррекция) принципов организационной культуры. Обновление орг. структуры и реорганизация системы управления.
Перестройка организации	Фундаментальные преобразования, обусловленные необходимостью смены отрасли, продукта, дилерской сети. Формирование новой организационной культуры, видения, целей и миссии организации.

Изменения могут касаться любого аспекта или фактора деятельности организации, к которым относятся:

- **основная структура.** Меняется характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, характер международных операций, происходят слияния, разделения, создаются совместные предприятия или проекты;

- **цели и задачи деятельности.** Меняются ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, появляются новые рынки, клиенты и поставщики. Для выживания организации руководство должно периодически оценивать и менять свои цели;

- **применяемая технология.** Меняется оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;

- **управленческие процессы и структуры.** Меняются внутренняя структура организации, содержание трудовых процессов, процессов принятия решения, информационных систем;

- **организационная культура** – Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;

- **человеческий фактор.** Меняются руководство и подчиненные, уровень их компетентности, отношения, мотивация, поведение и эффективность труда;

- **эффективность работы организации.** Меняются финансовые, экономические и социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее престиж в глазах общественности и деловых кругов.

Процесс организационных изменений представлен на рисунке 32.

Важно учитывать направление основного организационного изменения, в соответствии с которым могут происходить более мелкие изменения, и сделать правильный выбор. Организационные изменения должны предусматривать вмешательства как с целью усиления автономии, так и с целью усиления взаимозависимости.

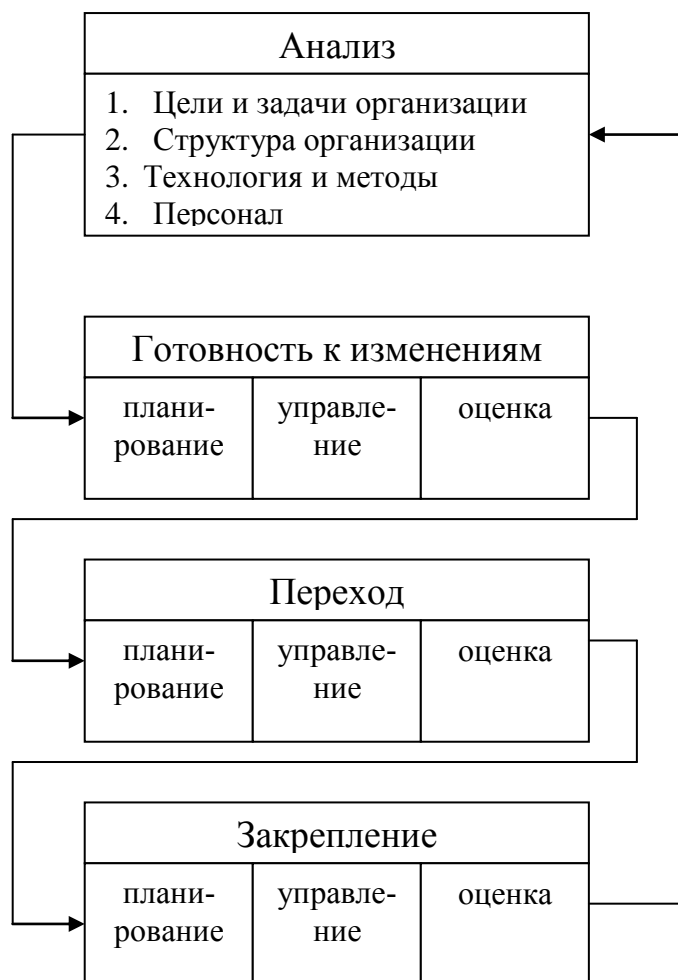


Рисунок 32 - Процесс организационных изменений

10.2 Модели управления организационными изменениями

Хотим мы того или нет, изменения – часть нашей личной жизни и жизнедеятельности тех организаций, членами которых каждый из нас является. При этом исследователи напоминают, что показатель неудач при внедрении каких-либо новшеств очень высок и составляет 70%. Что же делать? Как поступать руководителю? Можно ли повысить вероятность успешной реорганизации, как минимум, до 70 % вместо 30%? Для этого существуют **модели управления организационными изменениями**.

Наиболее простую модель управления организационными изменениями предложил ранее упоминавшийся психолог Курт Левин. Он, например, рас-

смаатривал три стадии любых трансформаций: **размораживание** (подготовка организации к переменам), **изменение** (осуществление конкретных действий), **замораживание** (закрепление и стабилизация нововведений).

Одной из наиболее распространенных и успешно реализуемых на практике моделей является **шестиэтапная система Л. Гейнера**:

- давление и побуждение (осознание руководством необходимости организационных изменений и готовность к ним);
- посредничество и переориентация внимания (сотрудничество администрации и консультантов);
- диагностика и осознание проблем (активное участие сотрудников в поиске и отборе управленческих решений, делегирование полномочий);
- нахождение адекватного (нового) решения и его одобрение (поддержка) сотрудниками;
- эксперимент (проверка) и корректировка решения;
- мотивация персонала для принятия и практической реализации нововведения.

Планируя организационные изменения, особенно широкомасштабные, связанные с радикальными преобразованиями или полной реорганизацией фирмы, следует иметь в виду и **модель компании Мак-Кинси (McKinsey)**. Она получила название «7S» по первым буквам, входящих в нее элементов:

- *strategy* – стратегия;
- *structure* – структура;
- *systems* – системы, регламенты;
- *skills* – способности, навыки;
- *shared values* – общепризнанные ценности;
- *staff* – персонал, штаб, сотрудники;
- *style* – стиль.

Три первые составляющие успеха деятельности фирмы были определены как «аппаратное обеспечение», а остальные – тесно связаны с повседневной работой и классифицируются как «программное обеспечение».

Для более продуктивного запоминания изобразим данную модель в виде «снежинки», разграничивая вышеперечисленные группы факторов (рисунок 33).



Рисунок 33 - Модель организационного развития «7S»

И еще одна *модель, отражающая взаимосвязь форм власти, стратегических установок и прогнозируемого исхода реорганизации* представлена на рисунке 34.

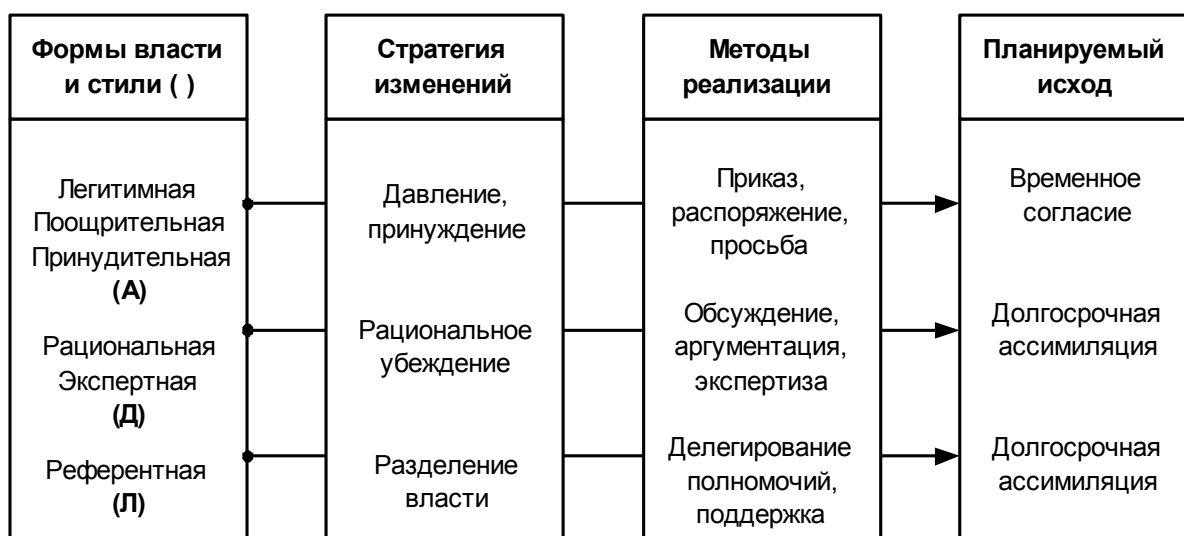


Рисунок 34 - Диалектика форм власти, стратегий, методов и результатов организационных изменений

На рисунке 34 формы власти могут быть сгруппированы и увязаны с тремя стратегиями, базирующимися на силе принуждения, рациональном убеждении и разделении власти. Нетрудно заметить, что эти стратегии вновь напомнили нам о трех стилях управленческой деятельности – авторитарном, демократическом и либеральном. Вот только прогнозируемый результат, по мнению специалистов, может существенно отличаться. В первом случае мы получим лишь временное согласие подчиненных, тогда как во втором и третьем можем рассчитывать на долговременный эффект.

10.3 Методы преодоления сопротивления организационным изменениям

Планируя любые организационные изменения, современные менеджеры не должны игнорировать явление, известное в психологии как **КОГНИТИВНЫЙ ДИССОНАНС**. Так обозначают противоречия мировоззренческого (Что это такое?), аксиологического (Зачем мне это нужно?) или методологического (Смогу ли это сделать?) характера. Они порождают дискомфорт, неприятные переживания и/или побуждают к сопротивлению изменениям.

Сопротивление изменениям – это любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Для того чтобы понять причины, по которым люди довольно трудно воспринимают изменения, необходимо исследовать виды сопротивления изменениям в организации.

Выделяют **три основных вида сопротивления** изменениям, воздействующие на формирование негативной установки работников к переменам.

Логическое сопротивление – означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей.

Психологическое сопротивление – обычно основано на эмоциях, чувствах и установках. Является внутренне «логичным» с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен. Сотрудники могут бояться неизвестности, не доверять менеджерам, ощущать угрозу своей безопасности.

Социологическое сопротивление – результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. Поскольку общественные интересы (политические коалиции, ценности профсоюзов и различных сообществ) – весьма значимый фактор внешней среды, руководитель должен тщательно учитывать отношение различных коалиций и групп к переменам.

Люди всегда сопротивляются переменам, и это закономерно. Специалисты выделяют несколько причин такого поведения, а именно:

- *страх неопределенности;*
- *недостаток достоверной информации (слухи);*
- *страх перед утратой чувства безопасности;*
- *отсутствие причин для изменений (подлинное или мнимое);*
- *страх потерять власть (угроза конкуренции);*
- *недостаток ресурсов;*
- *неподходящее время;*
- *привычка (консерватизм) и необходимость саморазвития.*

Установить причины любого социального явления – важная и ответственная задача. Но это лишь предварительный этап организационных изменений. Далее необходимо изучить обстановку, проанализировать отношение персонала к изменениям, выявить тенденции групповой динамики, образовавшиеся группировки и их количественный состав.

В основном изменения связаны с принятием или введением инноваций, нововведений, новшеств.

Инновация (нововведение, новшество) – это процесс рождения новых идей, подходов, направлений в какой-либо сфере и осуществления их на практике. Обратим внимание на то, что первая часть сложных слов «ин(о)» вносит

значение «другой», «иной», «заграничный» (например: инобытие, инопланетный, иноязычный, инофирма, интурист).

В любой, даже в очень сплоченной и испытанной временем группе, реакции индивидов на предстоящие изменения могут существенно отличаться. Разобраться и правильно оценить ситуацию в организации поможет специальная матрица (рисунок 35).

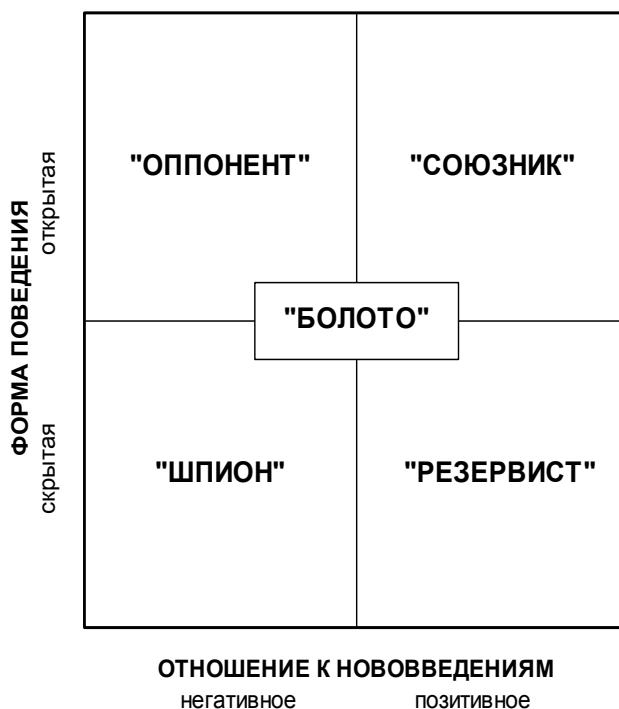


Рисунок 35 - Матрица «Отношение к нововведениям / форма поведения»

Какие тактические способы и приемы управления такими группами и их активистами следует использовать, чтобы инновационный процесс оказался результативным?

«**Союзники**» желают осуществления нововведений. Они доверяют опыту руководителя и ожидают положительного результата для организации и для себя лично. Эти сотрудники осознают необходимость перемен и готовы к деятельному участию в инновационном процессе.

«**Резервисты**» открыто не высказывают своего отношения к изменениям, но дают понять, что поддерживают их. Возможно, они не полностью уверены в

благоприятном исходе проекта или сомневаются в его целесообразности. Руководитель должен проявить уважение к их осторожной реакции и попытаться вовлечь в процесс путем дополнительного информирования, обсуждения деталей, оказания помощи и поддержки.

«Оппоненты» в категоричной форме отвергают нововведения. Здесь мы имеем дело с консерваторами либо с аналитиками, усматривающими явные изъяны в предлагаемых организационных изменениях. Наилучшим способом взаимодействия с этой группой будет предоставление ей возможности изложить свою позицию и аргументировать положения, по которым возникли разногласия. Возможно, внесение некоторых изменений в программу преобразований станет компромиссом в работе с данной группой.

«Шпионы» отрицательно относятся к нововведениям, не демонстрируя этого публично. Выявлять и проводить индивидуальную работу, призывая их открыто высказываться и приводя в пример честную тактику оппонентов, – таков оптимальный подход к сотрудникам данного рода.

«Болото» – это сотрудники, не имеющие четкой позиции. Возможно, им безразлична судьба компании, или же они не планируют оставаться в ней на длительный срок, или же это реалисты, не желающие оказаться причастными к проекту в случае его провала.

Типичная реакция сотрудников на нововведения:

1. Принятие нововведения и активное участие в реализации. Такая реакция на нововведения может возникнуть по следующим причинам:

- возможно, что мотивация, основанная на установке, т.е. на устойчивом коллективном мнении о необходимости нововведения;

- причина, основанная на возможности осуществления личной цели;

- мотивация, основанная на чувстве долга;

- мотивация, основанная на индивидуально-психологических характеристиках (например, некоторым людям скучно жить без нового);

- пассивное принятие нововведения. Чаще всего возникает под давлением обстоятельств. Возможные причины для такой реакции: мотивация, связанная,

с повышенной внушаемостью человека – нежелание идти против всего коллектива; мотивация, связанная с познавательным интересом (человеку интересно, что из этого получится).

2 Индифферентное принятие нововведения (безразличное). Выжидательное отношение. Возможные причины для такой реакции:

- полная удовлетворенность содержанием и условиями труда;
- нежелание терпеть неудобства и различного рода напряжения.

3 Активное неприятие нововведения с выступлениями и объяснениями, почему так плохо.

- возможно у этого человека (в связи с нововведениями) происходит изменение ролевого статуса в структуре отношений (например, человек является лидером в коллективе в связи с внедрением новшеств, он теряет это положение);

- изменение в содержание труда (привычное условия труда);
- информационная необеспеченность нововведения (люди не видят проблем для чего необходимо нововведения. Необходимо показать все положительные моменты);
- конфликтные отношения в коллективе.

Рассмотрим **систему мер направленных на создание позитивного отношения к нововведениям** - цель реализации мер - создать положительную установку на нововведения:

- *административные меры* (назначить ответственных, руководителей);
- *экономические меры* (финансовая поддержка нововведения, экономическое стимулирование новаторов, обеспечение необходимыми оборудованием);
- *правовые меры* (правовая защищенность нововведения);
- *психологические меры*: диагностика отношений сотрудников к нововведению (беседа, наблюдение);
- *активизирующие меры* (участие, поддержка со стороны высшего руководства, одобрение, ведение дискуссий и обмена идеями); убеждение (что будет лучше - объяснить почему, разъяснение); стимулирование (положи-

тельное подкрепление, стимулирование работы (например, работа на новой технике)).

Рассмотрим модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящую из нескольких этапов и разработанную Л.Грейнером.

Этап 1. **Давление и побуждение.** Руководство должно осознать необходимость изменений.

Этап 2 . **Посредничество и переориентация внимания.** Чтобы посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации, а это подразумевает восприятие новых точек зрения.

Этап 3. **Диагностика и осознание.** Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения. Этот процесс начинается сверху, а затем постепенно спускается к нижнему уровню организационной иерархии.

Этап 4. **Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.** После признания существования проблемы руководство ищет способ исправления ситуации.

Этап 5. **Эксперимент и выявление.** Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения одним махом. Путем эксперимента и выявления отрицательных последствий руководство сможет скорректировать свои планы, чтобы добиться более высокой эффективности.

Этап 6. **Подкрепление и согласие.** Необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли изменения, убеждая их, что изменение выгодно как организации, так и им лично.

Вопросы для самоконтроля

1 Дайте понятие изменениям.

2 Приведите классификацию изменений.

3 Назовите основные виды организационных изменений.

4 Обоснуйте процесс организационных изменений.

5 Что представляет собой модель организационного развития «7S»?

6 Перечислите методы преодоления сопротивления организационным изменениям.

7 В чем сущность инноваций?

8 Охарактеризуйте типичные барьеры при принятии нововведения.

9 В чем заключается модель успешного управления организационными изменениями?

Список рекомендуемых источников

1 Одегов, Ю. Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В. Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.

2 Понуждаев, Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э. А. Понуждаев. - М., 2005. – 155 с.

3 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.

4 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

11 Персональное развитие в организации. Поведенческий маркетинг

11.1 Сущность и содержание персонального менеджмента

11.2 Методы персонального и профессионального саморазвития менеджера

11.3 Поведенческий маркетинг

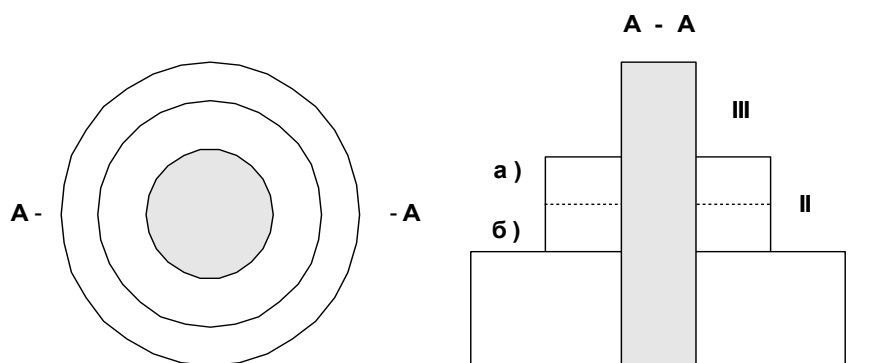
11.1 Сущность и содержание персонального менеджмента

Персональный менеджмент – это словосочетание стремительно превратилось в отдельное направление управленческой науки. В последние годы в нашей стране появились одноименные учебники и учебные пособия, авторы которых определяют *персональный менеджмент* в узком смысле как *систему целенаправленного и последовательного использования практических методов менеджмента в повседневной деятельности для того, чтобы оптимально и со смыслом использовать свое время*, как *организационную науку управления самим собой*. Синонимом такого истолкования термина является слово «самоменеджмент».

Общую модель личности современного менеджера обычно изображают трех- или четырехуровневой (рисунок 36).

Качества, сведенные в третью группу, выступают стержневыми для всей модели. В отличие от **общих** качеств, формируемых под влиянием общественной системы (история, экономика, политика, мораль, религия), и **специальных**, обусловленных принадлежностью к социальному классу и профессиональной группе, семейным положением, типом личности, **персональные качества** менеджера – это умение управлять самим собой.

Основные направления формирования и развития персональной культуры менеджера представлены в таблице 20.



I – общие (общекультурные и организационно-управленческие) качества;
 II – специальные (производственные и социально-психологические) качества;
 III – персональные (индивидуальные) качества.

Рисунок 36 - Модель личности современного менеджера

Таблица 20 - Основные направления формирования и развития персональной культуры менеджера

Направление деятельности	Целевая установка	Первичные качества (знания, умения, навыки)
1	2	3
1 Формулирование жизненно важных целей	Мобилизация ресурсов и выбор приоритетов	Способность к самопознанию
		Умение формулировать цели
		Умение принимать решение
		Умение планировать карьеру
2 Личная организованность	Умение (привычка) жить по системе	Приверженность системному подходу
		Эффективное использование времени
		Способность концентрации на главном
		Упорядоченность действий
		Умение видеть и использовать мелочи
		Анализ и оценка временных затрат

Продолжение таблицы 20

1	2	3
3 Самодисциплина	Научиться управлять собой, держать себя в руках	Обязательность, верность слову
		Пунктуальность, точность исполнения
		Собранность, аккуратность
		Наличие чувства ответственности
		Способность к самоограничению
4 Техника личной работы	Знание правил и приемов организации личной и групповой работы	Организация рабочего места
		Умение планировать работу
		Умение пользоваться оргтехникой
		Умение работать с информацией
		Умение составлять документы
		Умение общаться по телефону
		Умение слушать
		Умение менять занятия
		Знание технологии коммуникаций
		Умение найти и получить работу
		Способность к адаптации в коллективе
		Умение работать с секретарем
		Умение делегировать полномочия
5 Поддержание здоровья	Хорошее самочувствие, высокая работоспособность	Режимы труда и отдыха
		Умеренные физические нагрузки
		Рациональное питание
		Здоровый сон
		Водные процедуры и закаливание
		Укрепление нервной системы
		Отказ от вредных привычек

Продолжение таблицы 20

1	2	3
6 Эмоционально-волевой потенциал	Воспитание оптимизма и стойкости	Целеустремленность, решительность
		Жизнерадостность
		Увлеченность работой
		Психологическая устойчивость
		Уверенность в собственных силах
		Преданность коллективу (фирме)
		Семейное благополучие
7 Самоконтроль (личной жизни)	Объективная оценка процесса жизнедеятельности	Знание функций контроля
		Контроль собственного имиджа
		Контроль рабочих процессов
		Контроль вне рабочих процессов
		Оценка достигнутых результатов

Понятие «персональный менеджмент» может быть истолковано и **в широком смысле**. Такая (расширительная) трактовка предполагает выделение трех аспектов субъектного, объектного и предметного:

- **в субъектном** (узком) плане менеджер – это личность, персона, обладающая необходимыми качествами и склонная к непрерывному самосовершенствованию, что обеспечивает руководителю авторитет в организации и за ее пределами;

- **в объектном** плане персональный менеджмент – это управленческая система, создающая благоприятные условия для прогрессивного развития других личностей (например, сотрудников организации, клиентов, партнеров);

- **в предметном** плане персональный менеджмент – это искусство поиска, выбора и принятия оптимальных управленческих решений, опосредующих взаимоотношения субъекта и объекта в различных сферах жизнедеятельности.

Эффективное управление человеческими ресурсами сегодня возможно

лишь с применением комплексного – индивидуально-ситуативного – подхода.

11.2 Методы персонального и профессионального саморазвития менеджера

Пожедаев выделяет 27 методов самосовершенствования руководителя, которые сведены в пять групп, представленных на рисунке 37.

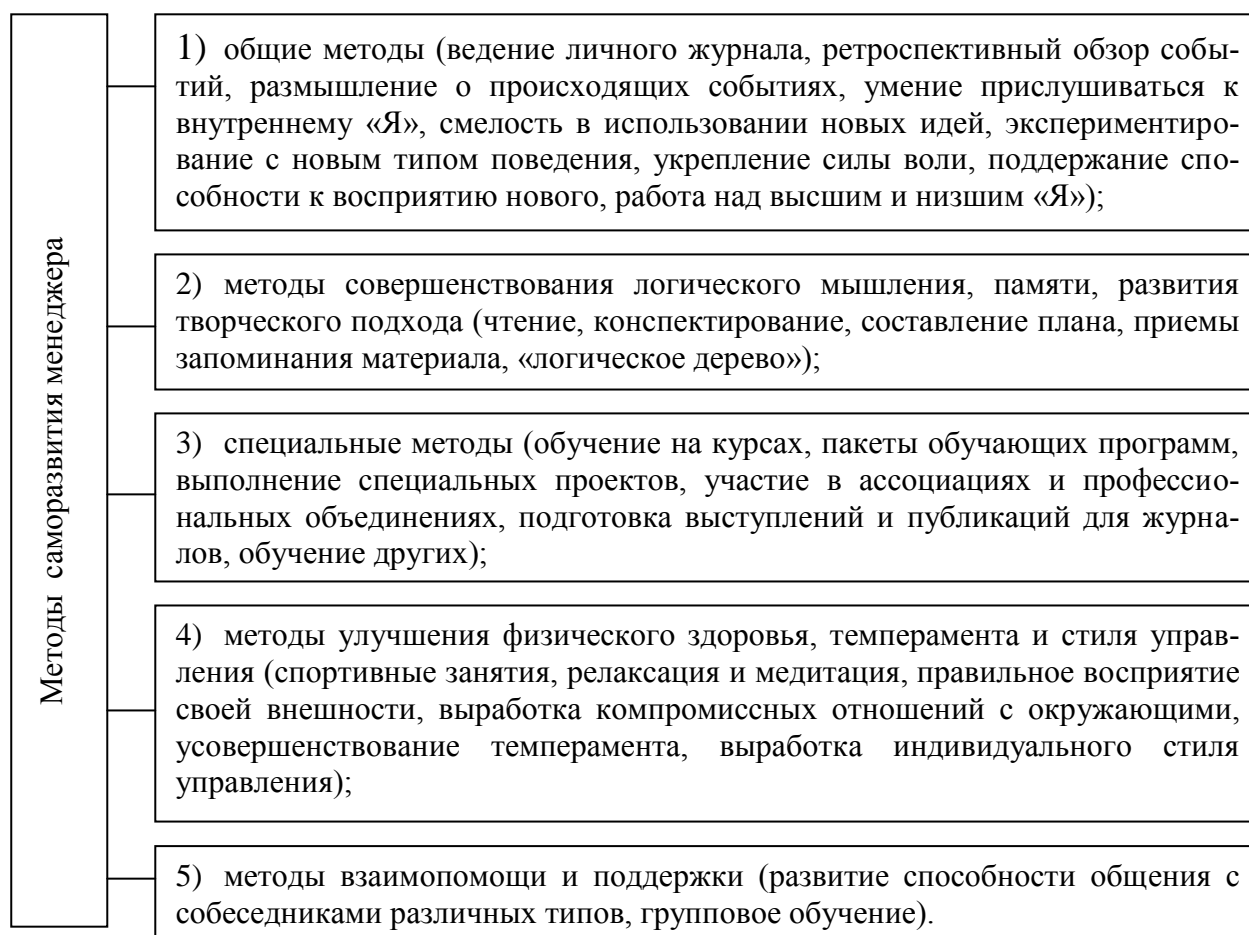


Рисунок 37 - Группы методов персонального и профессионального развития

Охарактеризуем эти методы подробнее, корректируя названия некоторых из них для придания большей стройности методологической системе.

Ведение личного журнала (1). Это метод фиксации важных событий в жизни человека с использованием записных книжек (обычных и электронных), ежедневников, расписаний, отдельных листов бумаги и т.п. Он позволяет быст-

ро и качественно планировать мероприятия, лучше организовывать рабочий день, вносить необходимые уточнения, не забывать о датах, людях, организациях.

Ретроспективный обзор событий (2). Ретроспекция (ретроспектива) – взгляд в прошлое, обозрение того, что произошло. Анализируя исторические события, собственный и чужой опыт прежних лет, месяцев или дней, мы учимся на победах и поражениях, значительно повышаем шансы на благоприятный исход собственных начинаний.

Анализ текущих событий (3). Конъюнктура – сложившаяся в данный момент ситуация в какой-либо области общественной жизни. Повседневно наблюдая за работой подчиненных, беседуя с ними, отдавая распоряжения и получая отчеты о состоянии дел в организации, руководитель подтверждает свою компетентность и завоевывает (упрочивает) авторитет среди персонала.

Умение прислушиваться к внутреннему «Я» и развитие интуиции (4). Интуиция (от лат. *intueri* – пристально смотреть) – это чутьё, озарение, или неосознанное чувство, подсказывающее верное понимание и решение какой-либо проблемы. В числе основных приемов, помогающих выявить и активизировать наши скрытые резервы, специалисты упоминают следующие: временное забвение проблемы, анализ мотивов своих поступков, разговор с собой, чтение (произнесение) молитв, использование пауз и тишины.

Смелость в использовании новых идей (5). Это и близкие к нему качества менеджера (решительность, напористость, целеустремленность) формируются в ходе непосредственного и длительного общения с людьми. Врожденную робость некоторых индивидов приходится лечить, чтобы она не становилась хронической болезнью.

Экспериментирование с новыми типами (стилями) поведения (6). Время от времени каждый человек или группа людей должны вносить более или менее радикальные изменения в свою жизнь. Их спектр очень широк: от собственной внешности и стиля одежды, меню, рабочего маршрута и вида

транспорта до стиля управления организацией, места работы и жительства, семейного положения, а иногда и гражданства.

Укрепление силы воли (7). Это особый метод, являющийся одновременно условием и результатом самосовершенствования. Для упрочения и развития волевых качеств необязательно прибегать к сложнейшим психологическим тренингам. Простые упражнения могут оказаться вполне приемлемыми и результативными:

- сдерживайте себя, не высказывая того, что хочется сказать;
- желая выполнить какое-то действие немедленно, отложите его на неопределенное время и наоборот;
- сохраняйте молчание в течение 5-10 минут (возможно, прислушиваясь к собственному «Я» – метод 4);
- совершите действие, требующее преодоление страха, нерешительности (метод 5);
- внесите новшество в тип своего поведения или управленческий стиль (метод 6).

Развитие способности к восприятию инноваций (8). Профессионально важным качеством менеджера является умение объективно (без предубеждений и предвзятости) анализировать любые ситуации. Необходимо избегать как чрезмерной открытости, так и излишней подозрительности, скрытости. Исключительно важным приемом самосовершенствования является двойная аргументация, т.е. умение воспринимать и отстаивать любое мнение с разных позиций, а затем принимать окончательное решение. Менеджер должен уметь перевоплощаться, поочередно исполняя три роли, – прокурора, адвоката и судьи.

Работа на «низшим» и «высшим» Я (9). Для реализации данного метода необходимо составить перечень основных достоинств и недостатков, положительных (высших) и отрицательных (низших) качеств или привычек. Следует помнить, что каждый пункт нашего низшего «Я» имеет не только негативные, но и позитивные (!) аспекты. Главная рекомендация по применению данного

метода такова: не искоренять, не уничтожать определенные качества, а фиксировать их в своем сознании, не позволяя им овладевать личностью.

Чтение (10). Умение читать – это словосочетание может кому-то показаться странным. Ведь каждый из нас может сказать, что он умеет читать. Не будем, однако, торопиться и прислушаемся к рекомендациям специалистов:

- определите цель чтения (далее будет показано, что любая отрасль литературы – не только учебная или научная, но и художественная – выполняет просветительскую и развивающую функции);

- составьте и выполните план чтения (например, прочитать столько-то страниц за день или за час);

- прочитав определенную часть книги или журнала, оторвитесь от текста и задайте себе несколько вопросов («Все ли понятно?», «Что можно предпринять для полного уяснения текста?», «С чем я не могу согласиться?»);

- не ограничивайтесь чтением лишь специальной литературы, не забывайте о беллетристике.

Конспектирование (11). Краткие записи во время чтения книги, слушания лекции или просмотра телепрограмм помогают лучше запомнить информацию.

Составление плана, или «инвентарная сетка» (12). Смысл данного метода заключается в составлении таблицы, в которую заносятся фамилии сотрудников, с которыми у менеджера сложились конструктивные и деструктивные отношения. В центральном столбце таблицы фиксируются характеристики, на основании которых в дальнейшем проводится анализ причин, вызывающих проблемы во взаимоотношениях с отдельными сотрудниками, и определяются пути и средства их преодоления (таблица 21).

Способы запоминания материала (13). В связи с огромным количеством методик, позволяющих существенно расширить объем воспринимаемой информации, остановимся лишь на некоторых из них. Так, например, известный специалист в области делового общения Дейл Карнеги предложил использовать так называемые законы памяти.

Таблица 21 - «Инвентарная сетка»

Конструктивные отношения					Основные характеристики	Деструктивные отношения				
					Пол (мужчина / женщина)					
					Возраст (молодой / средний / пожилой)					
					Национальность («свой» / «чужой»)					
					Должность (начальник / подчиненный)					
					Образование (высшее / среднее)					
					Стаж работы (ветеран / середняк / новичок)					
					Семейное положение (женат, замужем / нет)					
					Тип личности (лидер / ведомый)					

Первый закон (впечатления) определяет яркое и сильное впечатление как условие запоминания.

Второй закон (повторения) постулирует, что процесс запоминания должен осуществляться с некоторыми интервалами, когда мозг получает возможность «отдохнуть» и переключиться на другой объект.

Третий закон (ассоциации) указывает на целесообразность запоминания фактов не изолированно, а во взаимосвязи с другими фактами, предметами, процессами общественной жизни. (Построение системы ассоциаций).

Среди отечественных специалистов в данной области нужно выделить Самвела Гарибяна, автора оригинальной методики активизации памяти. Будучи 21-летним студентом, он овладел искусством мнемотехники и в 1983 году воспроизвел в заданном порядке 1700 из 2000 слов, не связанных между собой и продиктованных со средним интервалом в 3 секунды.

Совершенствование логического мышления (14). Этот метод предполагает использование возможностей формальной логики для овладения искусством научного управления.

Одним из наиболее популярных и действенных приемов самосовершенствования менеджера является «логическое дерево», или блок-схема.

Обучение на курсах, в научных и образовательных учреждениях (15).

Различные формы образования – очная, очно-заочная (вечерняя) и заочная (дистанционная) – дают возможность современному менеджеру повысить свою квалификацию.

Самостоятельное обучение, включая подбор обучающих программ (16). Данный метод тесно связан с предыдущим и является его логическим продолжением.

Выполнение специальных заданий и разработка собственных проектов (17).

Участие в профессиональных объединениях (18).

Подготовка выступлений, публикаций и материалов для СМИ (19). Первые самостоятельные выступления на семинарах и конференциях, а также публикации в сборниках научных статей, специализированных изданиях, участие в телевизионных программах являются мощным средством развития и самоуважения личности. Эта задача актуальна как для начинающих, так и для опытных менеджеров.

Обучение других (20). Обучаясь и воспитываясь, мы накапливаем знания и опыт. Которые необходимо передавать другим.

Совершенствование физического здоровья (21).

Самоанализ, восприятие себя со стороны (22). Желание увидеть себя со стороны (глазами начальников и подчиненных, родителей и детей, клиентов и конкурентов) наряду с умением получать такую информацию являются частью программы самосовершенствования менеджера.

Поддержание компромиссных отношений с окружающими (23). Успешная реализация данного метода является следствием научного анализа различных социальных групп и индивидов. Он развивает метод инвентарной сетки (12) в направлении гуманизации межличностных отношений.

Классификация сотрудников организации по различным признакам даст возможность установить глубинные причины девиантного (отклоняющегося) поведения. Создание благоприятного морально-психологического климата в

трудо­вом коллек­тиве и совершен­ство­вание организацион­ной культуры фир­мы предпо­лагает нали­чие спе­циаль­ных зна­ний.

Работа над темпераментом и характером (24).

Выработка индивидуального стиля управления (25).

Развитие коммуникативных навыков (26). Деловые встречи с разными людьми – это повседневная работа менеджера любой фирмы. Чтобы общение с собеседником было не в тягость, а в радость, необходимо научиться правильно (адекватно) реагировать на получаемую информацию.

Развитие групповых форм обучения (27). В сравнении с индивидуальными занятиями групповое обучение имеет существенные отличия.

Во-первых, оно более экономично.

Во-вторых, предполагает взаимопомощь и поддержку индивидов.

В-третьих, развивает коммуникативные способности менеджера, закаляет будущих менеджеров в словесных и эмоционально-волевых баталиях.

Главным недостатком совместной деятельности является неравномерность индивидуального вклада членов группы в общее дело, возможность экономии сил и сложность объективной оценки индивидов. Эти проблемы должны быть в центре внимания менеджеров, организующих групповое обучение персонала современной организации.

11.3 Поведенческий маркетинг

Существование организации на рынке предполагает постоянный поиск форм и методов укрепления своего положения, расширение спектра продуктов и услуг, которые она предоставляет покупателю, что неизбежно приводит к необходимости одновременного расширения маркетинговых исследований в различных направлениях.

Поведенческий маркетинг — изучение рынка поведения производителей и контрагентов, исходя из выработанной в организации стратегии разви-

тия и в соответствии с моделями поведения сотрудников для адаптации организации к изменениям внешней среды.

Можно выделить несколько направлений поведенческого маркетинга, в частности:

- 1) *в отношении сотрудников;*
- 2) *в отношении клиентов;*
- 3) *в отношении поставщиков;*
- 4) *в отношении акционеров.*

Кратко остановимся на характеристиках этих направлений поведенческого маркетинга.

Поведение сотрудников задается стратегией развития организации и является составной частью репутации организации и компетенции персонала. Это направление предполагает формирование и поддержание у сотрудников требуемых стандартов поведения в соответствии с моделями поведения.

Изучение вариантов поведения сотрудников определяется целями и стратегией развития организации и проводится ее руководителями для формирования подразделений с требуемыми стандартами поведения.

Поведение клиентов. Клиенты — ключевая группа, ради которой, в конечном счете, и существует организация. Данная группа включает:

- непосредственно потребителей (пользователей) продукции и услуг (например, граждан, обратившихся в поликлинику за помощью);
- заказчиков — организации, которые приобретают услуги (например, местная администрация, которая финансирует эту поликлинику).

Поведение изучается специалистами организации, собирается всевозможная информация о клиентах при помощи анкетирования, при проведении презентаций, маркетинговых акции, в результате чего составляется банк данных клиентов организации.

В 90-х гг. XX в. появилось понятие «лояльность клиента», т. е. внутренняя благожелательность клиента по отношению к продукту или услуге, ока-

зываемой организацией, с целью формирования путей повышения вероятности осуществления им повторных закупок.

Ориентация организации на клиента предполагает управление поведением всех участников взаимоотношений: и сотрудников, и клиентов.

Управление лояльностью клиентов - сложное направление деятельности организации, включающее изучение самого понятия лояльности клиентов данной организации, измерение этой лояльности, разработку системы мер по изменению поведения сотрудников организации, чтобы сформировать круг постоянных клиентов.

При таком подходе в организации разрабатывают модели поведения своих сотрудников и модели поведения клиентов. В поведении клиентов различают верность товару, марке, самому предприятию. В качестве специальных случаев выделяют верность продавцу, месту и покупке. Лояльность клиента не может быть выражена пороговой величиной, превысив которую, клиент может быть квалифицирован как лояльный. Также ее нельзя рассматривать только как результат поведения клиента, поскольку со временем интенсивность благожелательности может сильно измениться.

Поведение поставщиков - изучение перспективы работы с уже существующими поставщиками с учетом стратегии развития организации и наличия альтернативных вариантов на рынке.

Поведение акционеров - изучение поведения желающих вложить свои свободные средства в развитие организации, возможностей привлечения капитала.

Поведение сотрудников является определяющим в деятельности организации и входит составной частью в такой обобщающий показатель деятельности, как компетенция персонала.

Понятие «компетенция» используется в современном менеджменте для обозначения характеристик персонала, необходимых для успешной реализации выбранной стратегии организации.

Компетенция представляет собой совокупность следующих элементов:

- знаний (результатом образования личности);
- профессиональных навыков (результатов опыта работы и обучения);
- навыков поведения и общения персонала (умения нести себя в организации, общаться с людьми и работать в группе).

Компетенция приобретает практический смысл лишь по отношению к действию, относится к конкретной ситуации, комбинирует и динамично соединяет составляющие ее элементы для адаптации к требованиям должности.

Для определения содержания компетенции необходимо:

- проводить детальный анализ всех видов деятельности, осуществляемых на данной должности, и выявлять различные компоненты требуемых знаний, навыков;
- построить иерархию компетенции с учетом развития всех элементов;
- выявлять элементы компетенции, общие для различных направлений деятельности.

Обладание компетенцией не является процессом застывшим, законченным, требуется постоянное обновление имеющихся знаний и навыков и приобретение новых, поскольку компетенция имеет определенный жизненный цикл.

Жизненный цикл компетенции - период времени, в течение которого составляющие компетенции находятся в соответствии с требованиями должности и окружающей среды.

Поддержание компетенции на требуемом уровне определяет необходимость управления ею.

Управление компетенциями представляет собой процесс развития и поддержания компетенции на уровне, необходимом организации для реализации ее основных задач в соответствии со стратегией развития. Если не вносить управляющих воздействий, компетенция из стадии эффективного использования перейдет в стадию угасания, специалист становится неконкурентоспособным, а организация терпит убытки.

В этой связи необходимо:

- постоянное развитие компетенции (повышение квалификации, поддержание профессиональных навыков, навыков общения);
- расширение (смена) вида деятельности, переход на новый вид деятельности и приобретение дополнительных компетенции.

В зависимости от эффективности поведения сотрудников в отношении с клиентами можно выделить:

Притягательное клиентурное поведение направлено на интенсивное привлечение потребителей. Сотрудники организации используют разнообразные средства для установления и поддержания доверительных отношений с клиентами, мотивируя их к дальнейшим контактам с организацией.

Избирательное клиентурное поведение отличается узкой направленностью и средней результативностью профессиональной деятельности. Определяющим фактором является внутренняя политика фирмы (руководителей) или субъективные установки работника.

Антиклиентурное поведение является губительным для организации. Общаясь с клиентами, сотрудники создают неблагоприятную атмосферу и фактически отталкивают их от себя и организации.

Псевдоклиентурное поведение характеризуется назойливым или поверхностным отношением к клиенту. Это часто встречается в России с ее вопиющей безграмотностью, компенсированной напором и категоричностью.

Вопросы для самоконтроля

- 1 Дайте понятие персонального менеджмента.
- 2 Назовите основные направления формирования и развития персональной культуры менеджера.
- 3 Перечислите методы персонального и профессионального саморазвития менеджера.
- 4 Что из себя представляет «инвентарная сетка»?

5 Назовите направления поведенческого маркетинга.

6 Дайте понятие «компетенция».

7 Приведите элементы компетенции.

Список рекомендуемых источников

1 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник / С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.

2 Понуждаев, Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э.А.Понуждаев М.: 2005. – 155 с.

3 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.

4 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

12 Организационное поведение в системе международного бизнеса

12.1 Сущность международного бизнеса и международного менеджмента

12.2 Условия осуществления международных операций в системе бизнеса

12.3 Особенности отбора и мотивации персонала МНК

12.4 Управление интернациональной рабочей силой

12.1 Сущность международного бизнеса и международного менеджмента

Понятие «международный бизнес» стремительно ворвалось в нашу повседневную жизнь и стало ее частью, хотя до конца 1980-х годов его не существовало. Прежде внешнеэкономическая деятельность была привилегией государства, отдельных отраслей и немногих предприятий. Тогда слово «импортный» в применении к джинсам, обуви, косметике, музыкальным инструментам, бытовой технике означало незаурядный и качественный товар. Для подавляющего числа граждан СССР иностранные товары ассоциировались с такими словами, как «заграница», «дефицит», «очередь», «блат», «переплата».

На рубеже XX-XXI веков **международный бизнес** стал неотъемлемой частью мировой цивилизации. Его существенным признаком является *«деловое взаимодействие частных фирм либо их подразделений, находящихся в различных странах»*. Цель такого бизнеса – получение выгоды от международных (межстрановых) деловых операций, которые в рамках национальных (страновых) границ являются невозможными либо неэффективными (малоэффективными).

Становление и интенсивное развитие международного бизнеса не могло не сказаться на сфере управления. Так был рожден особый вид менеджмента – международный. Целью *международного менеджмента* является поиск и реализация конкурентных преимуществ фирмы, организующей и ведущей бизнес

с фирмами (гражданами) других стран и регионов мира, учитывая социально-культурные и иные особенности их развития.

Эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним.

В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на организационное поведение и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов. Российские корпорации становятся **мультинациональными компаниями**.

Мультинациональная компания (МНК) - это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным.

Действия мультинациональной компании, нередко в большей степени выражают интересы заинтересованных групп в стране ее происхождения, нежели интересы населения государства, в котором функционируют их представительства, филиалы, дочерние или совместные предприятия.

В этих условиях менеджеры должны приобретать как языковые, так и межкультурные навыки в общении с покупателями, поставщиками, конкурентами и коллегами из других стран.

12.2 Условия осуществления международных операций в системе бизнеса

На организационное поведение и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние **национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические** особенности разных стран. Рассмотрим их более подробно.

1 Социальные условия осуществления международных операций.

Многие страны характеризуются низким уровнем развития человеческих ресурсов. Дефицит управленческого персонала, ученых и практиков ограничивает возможности продуктивного найма местной рабочей силы. Работников с необходимой квалификацией приходится временно «импортировать» из других стран и осуществлять обширные программы подготовки местных кадров.

Привлечение квалифицированных специалистов для обучения местных кадров нередко обеспечивает длительный позитивный эффект, дает более мощный импульс к развитию, чем привлечение капитала.

Термин «**мультипликационный эффект обучения**» применяется, когда привлеченные квалифицированные иностранные профессионалы обучают местных работников, а подготовленные ими специалисты сами становятся преподавателями.

Отличительным социальным фактором многих стран является то, что их граждане незнакомы с передовыми технологиями и сложными организациями.

Другой важнейший социальный фактор – трудовая этика работников.

2 Юридические и политические условия осуществления международных операций.

Юридические условия отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

Одно из основных национальных культурных различий – специфика правовых систем, и прежде всего законов о занятости и методах ведения бизнеса.

Главная проблема международных корпораций – нравы, обычаи и этические нормы, определяющие бизнес-среду.

Менеджерам необходимо знать возможные различия и в законах, и в этических ценностях, определяющих приемлемое и неприемлемое поведение в зарубежных странах.

К **политическим условиям**, оказывающим существенное влияние на организационное поведение, относятся степень стабильности государственной власти, наличие националистических движений, авторитарных режимов правления. Внешняя нестабильность негативно воздействует на уровень инвестиций, рабочие, чувствуя свою незащищенность, пассивны и безынициативны. Программы националистических движений обычно призывают местное население самостоятельно управлять страной и организациями.

3 Экономические условия осуществления международных операций.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Для слаборазвитых стран характерны низкие показатели доходов на душу населения, высокие темпы инфляции, несправедливое распределение национального богатства.

Несмотря на негативные политические и экономические реакции со стороны работников и потребителей из числа коренного населения, компании высокоразвитых стран чаще переводят производства в развивающиеся государства (прежде всего в Мексику, Малайзию или Южную Корею) ввиду относительно низкой стоимости рабочей силы.

Рассматривая социальные, юридические и этические, политические и экономические условия в комплексе, мы видим, что они далеко не всегда благоприятствуют внедрению передовых технологий и сложных организационных

систем, и более того, очень часто носят устойчивый характер, ибо слишком прочно вплетены в целостную социальную ткань нации.

4 Индивидуальные особенности разных стран мира.

Анализ показывает, что поведение граждан разных стран может иметь и явные различия, и поразительное сходство.

Очевидно, что жители любой страны имеют определенные предпочтения в одежде, пище, отдыхе и жилье.

С точки зрения организационного поведения существуют значительные различия в установках работников, их ценностях и верованиях, детерминирующих выполнение ими трудовых обязанностей.

В первоначальном варианте Г. Хофстеде выделил и раскрыл четыре параметра сравнительного анализа различных национальных и региональных культур. Среди них:

- **дистанция власти (power distance)**, или степень неравенства граждан. Большая дистанция означает, что граждане нижних социальных ярусов воспринимают властные полномочия «верхов» как должное (например, Малайзия, Филиппины, Панама, Аргентина, Испания). Малая дистанция означает нацеленность на демократизм в отношениях и равенство в полномочиях (Дания, Австрия, Израиль, Канада, Австралия);

- **неприятие неопределенности (uncertainty avoidance)** указывает на стремление людей избежать неопределенных ситуаций. В культурах с высокой степенью такого неприятия человек стремится к определенности и стабильности, всякие непредвиденные обстоятельства причиняют ему неудобства, порождают тревогу (Япония, Иран, Греция, Португалия, Уругвай). В культурах с низкими значениями параметра люди не испытывают стресса из-за неопределенности, изменчивости ситуации (Сингапур, Гонконг, Ямайка);

- **соотношение индивидуализма и коллективизма (individualism / collectivism)** отражает человеческие предпочтения к свободе, самоопределению либо склонность к жестким социальным структурам, взаимному контролю и поддержке друг друга. Выраженный персонализм, индивидуалистические цен-

ности присущи США, Канаде, Великобритании, Австрии, а коллективистские ценности – Мексике, Гватемале, Эквадору, Панаме;

- **соотношение мужественности и женственности (masculinity / femininity)** иллюстрирует тенденции к поддержанию в обществе «мужских» (маскулинных) или «женских» (фемининных) стереотипов. Маскулинная культура ориентирована на материальный успех, достижения, героизм, жесткую конкуренцию (Япония, Австрия, Германия, Италия, Мексика, ЮАР), а фемининная – на качество жизни, межличностные отношения, гендерное равенство (Голландия, Скандинавские страны, Таиланд (таблица 22)).

Таблица 22 - Оценка национальных культур некоторых стран

Государство	Дистанция власти	Неприятие неопределенности	Индивидуализм	Мужественность
Австралия	7	7	2	5
Германия	8	5	5	3
Индия	2	9	6	6
Коста-Рика	8	2-3	10	8
Мексика	1	4	8	2
США	6	8	1	4
Таиланд	4	6	9	8
Франция	3	2-3	4	7
Швеция	10	10	3	10
Япония	5	1	7	1

Примечание - по всем параметрам: 1 – это максимальная выраженность качества, а 10 – минимальная.

Впоследствии четырехфакторная модель культуры модель была дополнена. Сначала на основании исследований, проведенных в азиатских странах Майклом Бондом и его коллегами, в ней появился пятый элемент – фактор конфуцианского динамизма, выражающий отношение деловых культур к бу-

дущему. В одних странах люди и организации склонны к разработке долгосрочных программ (Южная Корея), а в других – к воплощению принципа «здесь и сейчас» (США). А вскоре появились и другие модели понимания культурных различий и взаимодействия с их носителями.

Еще один нидерландский ученый **Фонс Тромпенаарс** на основании данных, полученных у респондентов, представлявших 47 национальных культур, предложил схему дифференциации культур по трем параметрам: отношения к людям (взаимоотношения), ко времени и к природе.

Человеческие взаимоотношения, по Ф. Тромпенаарсу, определяются следующими континуумами:

- «*Универсализм – партикуляризм*» (правила и постоянство / взаимоотношения и гибкость);

- «*Индивидуализм – коллективизм*» (индивидуальная свобода и ответственность / групповые интересы и согласие);

- «*Нейтральность – аффективность*» (объективность и беспристрастность / эмоции и чувства);

- «*Специфичность – диффузность*» (сфокусированное и узкое включение / полное вовлечение человека, например, в работу);

- «*Достижения – предписания*» (статус, заработанный собственным трудом / предписанный статус, например, должностью).

Отношение ко времени разделяет культуры на две группы: с последовательной и синхронной ориентацией. В культурах первого типа время рассматривается как серия уходящих безвозвратно событий. В культурах второго типа – как взаимосвязь прошлого, настоящего и будущего.

Отношение к природе дифференцирует национальные культуры, выделяя из них зависимые и независимые. Представители культур первого типа считают себя частью природы, осознают необходимость жить в гармонии с ней. Второй тип – «творцы» природы, полагающие, что могут контролировать состояние окружающей среды и управлять природными процессами.

Учет этих и других параметров дает возможность тщательно изучить культуру отдельного народа или региона. Располагая исходными данными, правильно интерпретируя и комбинируя их, современный менеджер может успешно применять кластерный анализ (таблица 23).

Таблица 23 - Пример кластеров стран на основании модели Ф. Тромпенаарса

Страны	Основные параметры	Страны
Канада, США, Ирландия	Универсализм /партикуляризм	Индонезия, Китай, Венесуэла
США, Венгрия, Россия	Индивидуализм / коллективизм	Таиланд, Япония, Мексика
Индонезия, Германия, Япония	Нейтральность /аффективность	Италия, Франция, США, Россия
Испания, Польша, США	Специфичность / диффузность	Индия, Египет, Великобритания,
Австралия, Канада, Норвегия	Достижения / предписания	Филиппины, Пакистан, Бразилия
Великобритания, Бельгия, США	Последовательность / синхронность	Малайзия, Венесуэла, Франция

Моделирование межкультурных коммуникаций может существенно повысить шансы на успех в международном бизнесе.

Говоря об отличительных чертах современной российской культуры, необходимо подчеркнуть, что она во многом продолжает оставаться такой, какой была в дореволюционный и советский период. Это культура с необязательным отношением элиты и рядовых граждан к существующим законам, культура эмоций и чувств, а не трезвого рассудка.

12.3 Особенности отбора и мотивации персонала МНК

Стратегия управления трудовым коллективом, зрелость которого определяется ступенями роста и соответствующими терминами («кадры», «персонал», «человеческие ресурсы» и «человеческий капитал»), является универсальной. Независимо от специфики фирмы и конкретных обстоятельств менеджеры реализуют стандартные **«пакеты»** социально-управленческих функций. Каждый такой набор включает:

- *анализ будущей деятельности (сбор и систематизация необходимой информации, оценка ситуации, описание работы);*
- *подбор (привлечение) соискателей;*
- *отбор сотрудников;*
- *процессы социализации и адаптации;*
- *обучение;*
- *карьерный рост;*
- *оценку работы;*
- *вознаграждение (как способ мотивации).*

На этом, пожалуй, основные сходства между сотнями тысяч современных фирм заканчиваются. **Практика управления**, т.е. совокупность реальных внутрифирменных процедур, обеспечивающих движение организаций в заданном направлении и по определенной траектории, индивидуализирует их на рынке – национальном и, тем более, международном.

В отличие от национальных компаний **главной кадровой проблемой МНК** является оптимальное сочетание возможностей внутреннего и внешнего рекрутинга, трех источников комплектования организации рабочей силой. Такими источниками выступают:

- граждане «материнской» страны, в которой размещается штаб-квартира организации (*parent country nationals – PCN*);
- граждане «принимающей» страны, в которой создано дочернее отделение фирмы, или местное население (*host country nationals – HCN*);

- граждане третьих стран (*third country nationals – TCN*).

Многолетний опыт функционирования МНК свидетельствует, что для экспансии в мировом масштабе успешно применяются четыре кадровые парадигмы: этноцентризм, полицентризм, геоцентризм и региоцентризм.

Этноцентризм – убеждение в целесообразности использования на ключевых постах в зарубежных «дочках» исключительно «своих» сотрудников. Такой подход оправдан на начальном этапе создания дочерних отделений фирмы, при дефиците квалифицированных специалистов в стране пребывания, в периоды реструктуризации и диверсификации. Однако профессионалы из числа PCN, откомандированные в другую страну, обходятся фирме значительно дороже, чем граждане иных категорий.

Полицентризм – противоположный подход, основанный на доверии местным руководителям, знающим национальный рынок, особенности менталитета, внутренней и внешней политики своего государства.

Геоцентризм – решения о назначении на высшие и средние управленческие должности обусловлены в основном уровнем квалификации работника. Ставка на профессиональную компетентность как главное условие деловой карьеры, способна решить многие проблемы. (Одна из них связана с делением сотрудников МНК на «своих» и «чужих» по многочисленным признакам: национальному, гендерному, возрастному.) Данный подход помогает эффективно преодолевать субъективизм, семейственность, клановость.

Региоцентризм – комбинированный подход. Выбор одной из парадигм в качестве тоника управленческого трезвучия влияют конкретные условия страны или группы стран, культуры которых имеют сходства.

Наглядно представление о взаимосвязи парадигм управления многонациональными коллективами дает матрица «Национальная культура / Корпоративная культура» (рисунок 38).

Процедуры стимулирования и мотивации сотрудников МНК, как и другие аспекты кадрового менеджмента, отличаются в различных странах и регионах мира. Принято считать, что ведущим мотивом профессиональной дея-



Рисунок 38 - Матрица «Национальная культура / корпоративная культура» (основные парадигмы рекрутинга в МНК)

тельности работника выступает денежное вознаграждение. Между тем, как показывают результаты социологических исследований, удельный вес материальных стимулов в мотивационном комплексе варьируется в пределах 25 – 50% .

Какие иные выгоды стремится иметь работник за счет принадлежности к организации? На вопрос отвечают специалисты: «Интерес самой работы, творчество. Привлекательность социальных контактов («На других посмотреть и себя показать»). Общественная значимость, признание в обществе и т.п.». Если при найме японцев ставка на высокую оплату труда увенчается успехом в каждом втором случае, то в ситуации с американцами и голландцами вероятность благоприятного исхода снизится до трети или четверти (таблица 24).

Таким образом, международный бизнес и международный менеджмент являются чрезвычайно сложными и одновременно перспективными сферами профессиональной деятельности. Расширение границ функционирования организации и выход ее на мировой рынок требует перестройки всей системы управления с учетом особенностей национальных и региональных культур, а также стандартов ведения бизнеса в странах пребывания. На передний план проблем внутрифирменного управления МНК выдвигается умение руководителей всех уровней формировать интернациональный трудовой коллектив и гибко

Таблица 24 - Основные мотивы профессиональной деятельности в некоторых странах мира

Страна	Работа – это					
	источник дохода	интересно	общение	служение обществу	занятость	статус и престиж
Япония	45,4	13,4	14,7	9,3	11,5	5,6
Германия	40,5	16,7	13,1	7,4	11,8	10,1
Бельгия	35,5	21,3	17,3	10,2	8,7	6,9
Югославия	34,1	19,8	9,8	15,1	11,7	9,3
Британия	34,4	17,9	15,3	10,5	11,0	10,9
США	33,1	16,8	15,3	11,5	11,3	11,9
Израиль	31,1	26,2	11,1	13,6	9,4	8,5
Нидерланды	26,2	23,5	17,9	16,7	10,6	4,9
Все страны	35,0	19,5	14,3	11,8	10,8	8,5

мотивировать сотрудников организации, используя для этого различные «пакеты» программ и отдельные методы и средства.

12.4 Управление интернациональной рабочей силой

Расширение деятельности организации за национальные границы означает, что она становится международной и будет сталкиваться с проблемой взаимодействия различных культур.

Менеджеры и служащие, имеющие дело с иной культурной средой (**экспатрианты**), в которую они стремятся внедрить передовые организационные

системы, должны изменить стиль руководства, манеру общения и другие привычки, чтобы приспособиться к культуре страны пребывания.

Их основная функция – обеспечить слияние культур, т.е. обе стремящиеся к достижению более высокой производительности стороны должны приспособиться к новой ситуации.

В ходе исследований, проведенных в МГУ, были получены две модели участия в управлении, представленные на рисунке 39.



Рисунок 39 - Модели участия персонала в управлении

В России участие в управлении не является традицией: власть обращается к людям лишь в тех ситуациях, когда чувствует свою слабость. Брать на себя ответственность люди не привыкли, поскольку это пока не стало элементом организационной культуры.

В США предприятие рассматривается как сложная социотехническая система, главным элементом которой является персонал. Непременно учитывает-

ся и то, что работники предприятия испытывают сильное влияние социально-экономической среды, и то, что их ценностные установки с большой степени зависят от железной практики, личных качеств, уровня образования, профессиональной подготовки, религиозных убеждений.

Рассмотрим **барьеры, препятствующие культурной адаптации менеджеров.**

Стремящийся адаптироваться к современной культуре менеджер-экспатриант обычно вынужден преодолевать ряд трудностей, и важное условие для их преодоления – приобретение информации об основных культурных различиях (язык, религия, личное пространство, социальное поведение и т.д.).

Факторами, которые отличают управление ресурсами в международных операциях от управления этими ресурсами у себя в стране, могут быть:

- **различия рынков труда** (в каждой стране существуют свои особенности структуры рабочей силы и затрат на нее, и многонациональные компании могут извлечь выгоду, имея доступ к рабочей силе разных стран);

- **проблемы перемещения рабочей силы** (многонациональные компании получают выгоду от перемещения рабочей силы, особенно когда различия в рынках труда приводят к возникновению дефицита определенных специальностей);

- **стиль и практика управления** (эти различия могут сделать напряженными отношения между персоналом головной фирмы и ее филиала или снизить эффективность работы управляющего, работающего за границей, по сравнению с его производительностью в своей стране, но знакомство с национальными особенностями управления персоналом позволяет переносить положительный опыт из одной страны в другую);

- **национальная ориентация** (некоторые методы работы с персоналом могут помочь в преодолении узкой национальной ориентации: если же национализм доминирует, могут потребоваться и другие способы корректировки ведения операций);

- **контроль** (такие факторы, как территориальная удаленность и специфические черты зарубежной деятельности, затрудняют контроль над ней, поэтому для обеспечения управления производством в зарубежных отделениях компании приходится иногда следовать четко установленным принципам кадровой политики).

Кроме рассмотренных основных индивидуальных особенностей культур **препятствием для культурной адаптации менеджеров** могут стать узость взглядов, этноцентризм, культурные различия и культурный шок.

Узость взглядов. Доминирующей чертой международных операций является то, что они проводятся в социальной системе, отличной от той, в которой была основана организация. *Менеджеры*, которые приезжают на работу в другую страну, зачастую стремятся использовать привычные им образцы поведения, демонстрируя узость взглядов, т.е. воспринимают ситуацию, *ориентируясь исключительно на собственные представления, даже не пытаясь осознать различия между культурами, или же, признавая эти различия, полагают, что их воздействия несущественны.*

Этноцентризм. Предрасположенностью людей оценивать свою культуру как наиболее предпочтительную вполне объяснима, но она препятствует пониманию поведения представителей других культур и достижению высокой производительности труда у местных работников.

Культурные различия. Глобальные компании, проводящие операции во многих странах мира и образующие дочерние компании или совместные предприятия с зарубежными партнерами, должны иметь обширные знания о национальных культурных различиях, поскольку отсутствие этих знаний приводит к весьма негативным последствиям.

Культурный шок. Переезд менеджера к новому месту работы нередко вызывает у него *культурный шок – ощущение растерянности, опасности, тревоги.*

Культурный шок может быть вызван не только переездом в другую страну, но и изменением служебного положения (перевод из маленького городка в

главный офис компании, и наоборот). Однако, как правило, структуру специфических моделей поведения, свойственную новой культуре, можно понять, если сотрудник имеет установку на ее восприятие и адаптацию к ней.

Переезд служащего в другую страну может вызвать последовательные реакции:

- на первой стадии многие экспатрианты взволнованы и возбуждены сложностями новой работы, условий жизни и культуры; каждый день наполнен новыми открытиями;

- позитивная установка вскоре сменяется разочарованием, ибо менеджеры неизбежно сталкиваются с проблемами, связанными с переездом, покупками и языковыми барьерами;

- кульминационная стадия: экспатрианты, как правило, испытывают культурный шок, т.е. незащищенность и дезориентацию, вызванные столкновением с различными проявлениями незнакомой культуры;

- адаптация: экспатрианты, которым удалось преодолеть эмоциональное напряжение предыдущих стадий, привыкают к новой культуре, обретают чувство самооценки и конструктивно реагируют на новое окружение.

Культурный шок универсален: он возникает как реакция на различия в языке, формах проявления вежливости, обычаях, жилищных условиях и культурной ориентации при использовании пространства (относительный акцент на конфиденциальность), отношения ко времени (ориентация на прошлое, настоящее или будущее) и деятельности (акцент на жизненные достижения либо жизненный опыт).

Рассмотрим ряд мер, которые позволяют избежать или смягчить культурный шок экспатриантов.

Тщательный отбор. Для работы в другой стране целесообразно отбирать сотрудников с низким уровнем этноцентризма и других возможных проблемных характеристик. Важной предварительной установкой является желание оказаться в другой культурной среде. Потенциальные экспатрианты могут отбираться также по критерию знания языка страны, в которую собираются по-

ехать, или с учетом их предварительных поездок в данный регион. Большую роль играет отношение супруги (супруга) и семьи к новому назначению.

Назначение с учетом совместимости наций.

Адаптация к новой обстановке происходит значительно быстрее, если служащие, особенно получающие первое зарубежное назначение, направляются в страну, которая сходна с их собственной.

Используя такую информацию о таких группах, фирма может назначать служащих-экспатриантов в страну их социокультурной группы, что обусловит более легкую адаптацию и снизит степень культурного шок.

Предварительное обучение. Многие организации стремятся ускорить адаптацию сотрудников к стране проживания, стимулируя их к изучению иностранных языков. Свободное владение местным языком, во –первых, помогает избежать недопонимания, которое может возникнуть во время перевода третьим лицом, а во-вторых, создает благоприятное впечатление об экспатрианте как о человеке, не жалеющем времени и сил на адаптацию к местным условиям. Однако, даже если управляющие бегло говорят на общем для всех языке, при проведении переговоров с официальными представителями правительства они должны использовать услуги квалифицированных переводчиков.

Предварительное обучение предполагает также ознакомление сотрудников с географией, обычаями, культурой и политической обстановкой в стране возможного проживания.

Ориентация и поддержка в новой стране. Менеджерам всегда требуется какое-то время, чтобы был признан их личный авторитет, а экспатрианту, возможно, для этого не хватит всего срока командировки. Зачастую местным сотрудникам кажется, что лучшие должности отданы иностранцам, которым и платят больше, чем им. Иногда руководитель-иностранец для достижения общефирменных целей принимает непопулярное решение, а прежние экспатрианты принимали лишь краткосрочные решения и покидали фирму до того момента, когда начинали проявляться последствия долгосрочных решений. В связи с этим экспатриантам очень сложно бывает завоевать расположение к себе.

Еще одна проблема адаптации – удовлетворение потребностей экспатриантов – связана с возможными ограничениями в выборе необходимых товаров и услуг, финансовыми сложностями, отрывом от родных и друзей. Возможно, организации придется обеспечить экспатриантам более высокую зарплату и дополнительные выплаты, компенсирующие неудобства. Служащие также должны быть уверены, что они получают равнозначную или более высокую должность по возвращении на родину, а их зарубежный опыт будет по достоинству оценен. Готовность организации оценить опыт экспатриантов особенно важно зафиксировать документально, так как некоторые менеджеры отвергают чуждые им представления, а значит, отвергают опыт возвращающихся экспатриантов.

Подготовка к возвращению на родину. Обычно пребывание за рубежом длится от одного года до трех лет. По возвращении менеджерам предстоит репатриироваться, безболезненно вновь войти в состав организации и найти в ней эффективное применение. После возвращения экспатрианта из длительной командировки переход из одной культуры в другую может опять вызвать культурный шок. Ситуация осложняется множеством изменений, которые произошли за время его отсутствия, но даже если изменений на родине не произошло, экспатриантам свойственно идеализировать ее позитивные стороны, что вызывает шок при столкновении с реальностью по возвращении.

Вопросы для самоконтроля

1 Дайте понятие сущности международного бизнеса и международного менеджмента.

2 Назовите условия осуществления международных операций в системе бизнеса.

3 Каковы особенности отбора и мотивации персонала мультинациональных компаний?

4 Что представляет собой управление интернациональной рабочей силой?

5 Перечислите барьеры, препятствующие культурной адаптации менеджеров.

Список рекомендуемых источников

1 Понуждаев, Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э. А. Понуждаев - М., 2005. – 155 с.

2 Кузьмина, Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: учебник / Т.И. Кузьмина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2008. – 240 с.

3 Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, А.И. Майзель, И.С. Пивоваров, Т.Г. Тумарова, М.З. Эпштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.

4 Дафт, Ричард Л. Менеджмент / Дафт Ричард Л.. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 32 с.

5 Дэниелс, Д. Международный бизнес / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.

6 Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Издательство «Питер», 2007. - 624 с.

7 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн.- 8-е изд. - СПб.: Питер, 2004. - 637 с.

Список использованных источников

- 1 Алиев, В.Г. Организационное поведение: учебник для вузов / В.Г. Алиев, С.В. Дохолян; Минобразования РФ, учеб. – метод. объедин. вузов России по обр. в обл. менеджмента. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2004. – 310 с.
- 2 Берн, Э. Игры, в которые играют люди: Психология человеческих взаимоотношений; Люди, которые играют в игры: Психология человеческой судьбы /пер. с англ.; общ. ред. М.С. Мацковского./ Э. Берн– М.: Лист-Нью, Центр общечеловеческих ценностей, 1997. - 214 с.
- 3 Вершигора, Е. Е. Менеджмент: учеб. пособие / Е. Е. Вершигора .- 2-е изд., перераб. и доп. - М. : ИНФРА-М, 2007. - 283 с.
- 4 Веснин, В. Р. Практический менеджмент персонала: пособие по кадровой работе / В. Р. Веснин. - М. : Юристъ, 2001. - 496 с.
- 5 Дафт, Ричард Л. Менеджмент / Дафт Ричард Л.. - СПб.: Издательство «Питер», 2000. - 32 с.
- 6 Дэниелс, Д. Международный бизнес / Д. Дэниелс, Ли Х. Рабеда / пер. с англ. - М.: Дело, 1998. - 784 с.
- 7 Карташова, Л. В. Организационное поведение : учеб. для вузов / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова. Т. О. Соломанидина. - М.: ИНФРА-М, 2003. - 220 с.
- 8 Коротков, Э.М. Концепция менеджмента: учебное пособие. /Э.М. Коротков - М. - 1996. - 135 с.
- 9 Кравченко, А. И. История менеджмента: учеб. пособие для вузов / А. И. Кравченко. - М.: Акад. Проект, 2003. - 560 с.
- 10 Кузьмина, Т.И. Международный менеджмент. Управление в международных компаниях: учебник / Т.И. Кузьмина. – М.: ИД ФБК-ПРЕСС, 2008. – 240 с.
- 11 Куницына, В.Н. Межличностное общение: учебник для вузов. / В.Н. Куницына, Н.В. Казаринова, В.М. Погольша – СПб.: Питер, 2007. - 530 с.

- 12 Макклелланд, Д. Мотивация человека = Human Motivation : пер. с англ. / Д. Макклелланд. - СПб.: Питер, 2007. - 672 с.
- 13 Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу . - 3-е изд. - СПб.: Питер, 2003. - 352 с.
- 14 Международный менеджмент: учебник для вузов / под ред. С.Э. Пивоварова, Д.И. Баркана, Л.С. Тарасевича, А.И. Майзеля. - СПб.: Издательство «Питер», 2007. - 624 с.
- 15 Мескон, М. Основы менеджмента: учебник пер. с англ. / М. Мескон, М.Альберт, Фр. Хедоури; АНХ при Правительстве РФ. - М.: Дело, 2002. - 704 с.
- 16 Мухин, В.И. Основы теории управления: учебник для вузов /В.И.Мухин. – М.: Издательство «Экзамен», 2003. – 256 с.
- 17 Одегов, Ю.Г. Организационное поведение в структурно-логических схемах: учебное пособие /Ю. Г. Одегов, В. В. Козлов, В.Н. Сидорова. – М.: Издательство «Альфа-Пресс», 2007. – 360 с.
- 18 Организационная культура : учебник по специальности «Управление персоналом» / Н. И. Шаталова и др.; под ред. Н.И. Шаталовой. – М.: Экзамен, 2006. - 652 с.
- 19 Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. - М. : Питер, 2004. - 432 с.
- 20 Пивоваров, С.Э. Международный менеджмент / С.Э. Пивоваров, А.И. Майзель, И.С. Пивоваров, Т.Г. Тумарова, М.З. Эпштейн. – СПб.: Питер, 2002. – 256 с.
- 21 Понуждаев, Э.А. Организационное поведение: учебное пособие /Э.А. Понуждаев М.: 2005. – 155 с.
- 22 Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник /С. Д. Резник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 430 с.
- 23 Румянцева, З. П. Общее управление организацией. Теория и практика: учебник для вузов / З. П. Румянцева. - М. : ИНФРА-М, 2005. - 304 с.
- 24 Теория управления: учебник /под общ. ред. А.Л.Гапоненко, А.П. Панкрухина. – М.: Изд-во РАГС, 2004. – 558 с.

25 Фатхутдинов, Р. А. Стратегический менеджмент: учебник / Р. А. Фатхутдинов. - 9-е изд., испр. и доп. - Москва: Дело, 2008. - 448 с.

26 Федорова, Н.В. Управление персоналом организации: учебное пособие. /Н.В. Федорова, О.Ю. Минченкова. – М.: КНОРУС, 2005. – 416 с.

27 Шермерорн, Дж. Организационное поведение = Organizational behavior: учебник / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн .- 8-е изд. - СПб. : Питер, 2006. - 637 с.