Министерство образования и науки Российской Федерации

Кубанский государственный университет

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

**1. Наука об организационном поведении**

***Конспект лекции***

Термин «организационное поведение» возник в начале 60-х гг. XX в., когда объединились несколько направлений научных дисциплин, занимающихся объяснением поведения людей и групп в организации, а также организаций во внешней среде. Исторический обзор поля исследований достаточно ясно показывает, что организационное поведение появилось из таких дисциплин, как социальная и экономическая психология, экономика и социология труда, теория организаций, исследование бизнеса, менеджмент, этика и право.

Организационное поведение — развивающаяся наука, в которой не только имеется множество подходов и школ, дающих ответы на запросы практики управления, но и остается много открытых вопросов.

*Организационное поведение* как научная дисциплина имеет объектом анализа — поведение индивидов и групп. Поведение индивидов обычно изучается с позиций восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей. При рассмотрении поведения групп внимание уделяется ролям, статусу, руководству, общению и конфликтам. В круг изучения входит производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворенность работой».

Организационное поведение — это комплексная прикладная наука о поведении субъектов организации — людей, групп, коллектива в целом.

Предметом исследования в организационном поведении являются социальные, социально-экономические и психологические факторы и закономерности, определяющие поведение людей в организациях. Практической стороной научной дисциплины «Организационное поведение» является диагностика и управление поведением членов организации с целью эффективного достижения поставленных в организации целей.

Организационное поведение изучает отношения в системе управления на всех уровнях с ориентацией на разработку результативных методов управления в условиях конкурентной среды.

Организационное поведение проявляет себя в следующих формах, аспектах, явлениях:

* установки, ценности, предпочтения, наклонности индивидов, формирующиеся в сознании;
* поведение индивидов как членов организации;
* поведение групп, команд и других объединений людей;
* поведение организационных единиц, таких, как отделы, отделения, фирмы или крупные концерны.

Существенную сложность при изучении организационного поведения представляет собой крайняя несхожесть авторов в понимании как сущности и типологии организаций, так и сущности поведения.

В большинстве современных исследований среди факторов, определяющих организационное поведение или частично влияющих на него, обычно выделяют такие, как внешняя среда организации (географическая, социально-экономическая, социокультурная), внутренняя среда организации (организационная структура, организационная культура, каналы коммуникации, организационный дизайн), характеристики групп, индивидуальные особенности персонала и др.

*Географическая среда* — это совокупность ресурсов и явлений природы (климатические условия, рельеф, воды, животный и растительный мир), вовлеченных в процесс общественного производства и составляющих необходимое условие существования общества и формирования и функционирования организаций. В этой связи можно говорить об особенностях поведения людей в организациях, существующих в географической среде Крайнего Севера, экваториальных или очень жарких зон, на значительной высоте над уровнем моря, в зоне, близкой к морям, рекам и озерам, и т. д.

*Социально-экономическая среда* — это совокупность материальных, экономических, духовных, политических условий существования и деятельности организаций. Уровень дохода, качество жизни, политический режим и т. д. — это те характеристики, которые нельзя упускать при сравнении поведения людей в тех или иных организациях или при попытке перенести опыт организационного управления из одной географической среды в другую.

Под *социокультурной средой* будет пониматься конкретно-исторический общественный организм, характеризующийся определенным типом культуры. Культура организации, о которой будет сказано ниже, в значительной степени определяется принадлежностью членов организации к той или иной социокультурной среде.

*Менталитет* — это глубинный уровень коллективного и индивидуального сознания, включающий и бессознательное, совокупность готовностей, установок и предрасположений индивида или социальной группы действовать, мыслить, чувствовать и воспринимать мир определенным образом. Менталитет формируется в зависимости от традиций, культуры, социальных структур и среды обитания и сам, в свою очередь, их формирует, выступая как трудно определяемый виток культурно-исторической динамики.

*Индивидуальные особенности* — своеобразие психики и личности человека, ее неповторимость, проявляющиеся в особенностях темперамента и характера, интеллекта, потребностей и способностей.

Таким образом, сущность организационного поведения заключается в систематическом, научном анализе поведения индивидов, групп, организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации с учетом воздействия внешней среды. Организационное поведение предполагает изучение и формирование поведения индивидов, групп для достижения организацией поставленных целей и повышения эффективности ее деятельности. Еще раз отметим, что организационное поведение представляет собой мультидисциплину (кросс-дисциплину), поскольку использует принципы, методы, заимствованные из других дисциплин: теории организации, психологии, социальной психологи, менеджмента, управления персоналом. В свою очередь, организационное поведение представляет собой основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин. Организационное поведение имеет четкую ориентацию на личность внутри группы, ее поведение: люди внутри группы, их чувства, ощущения, восприимчивость к новому, реакция на окружающую среду.

Необходимость такого рода знаний и навыков определяется одной из главных черт современного менеджмента — значимостью человече­ских ресурсов и преобразованием этих ресурсов в эффективный потен­циал организации. Считается, что менеджмент характеризуют три основных измерения: техническое, концептуальное и человеческое. Тех­ническое и концептуальное измерения включают знания менед­жера в области компьютеров, бухгалтерского учета, инженерных наук либо маркетинга. Многие менеджеры склонны к игнориро­ванию человеческого фактора. Они считают, что их подчиненные ленивы, заинтересованы преимущественно в деньгах и если сделать их счастливыми, то они будут трудиться более продук­тивно. Человеческие проблемы сводятся к разработке системы материального стимулирования, к обеспечению безопасности труда, что должно привести к повышению его продуктивности. К сожалению, при новых условиях экономических отноше­ний этот подход больше не работает. Хотя он и не приносит ущер­ба, а на ранних этапах развития организации даже дает опре­деленные результаты, сейчас уже очевидно, что он недостато­чен для решения современных проблем. Ошибка такого подхо­да в том, что он пренебрегает многими аспектами человеческо­го поведения.

Поведение человека на работе гораздо сложнее и многооб­разнее, чем это предполагается схемой «экономика — безопас­ность — условия труда». Новая точка зрения состоит в том, что работники — гораздо более сложные объекты, и необходимо теоретическое осмысление эмпирических исследований, прежде чем разрабатывать прикладные методы управления людьми. Традиционный подход «человеческих отношений» более не играет преобладающей роли в поведенческом измерении менед­жмента. Немногие станут оспаривать факт, что подход организа­ционного поведения со всем объемом связанных с ним знаний в наши дни доминирует в поведенческом измерении менеджмента и остается таким в обозримом будущем.

Менеджеру ежедневно приходится взаимодействовать с десятками, а то и сотнями людей. Кому-то приходится преимущественно взаимо­действовать с коллегами индивидуально. Кто-то обязан регулярно проводить мероприятия, в которых участвуют многие сотрудники. Невоз­можно исходить из того, что все люди одинаковы. Такая точка зрения, скорее всего, приведет к значительным ошибкам, которые будет нелегко исправить. Поэтому в системе управления персоналом и ее отраслевых дисциплинах все более активно используются данные о разнообразии человеческого поведения и личностных характеристик, в которых прослеживаются определенные закономерности. И традиционно большое внимание у менеджеров вызывают психологические рекомендации об особенно­стях взаимодействия с разными людьми с целью реализации основных задач и принципов организации. Менеджеров по персоналу принимают на должности, которые так и называются; со специалистами по организационному по­ведению этого не происходит, что сбивает с толку. Специалисты по организационному поведению в заявлении о приеме на работу называются менеджерами по управлению персоналом. Таким образом, все менеджеры независимо от технических функ­ций являются менеджерами по человеческим ресурсам, поскольку они имеют дело с человеческим поведением в организации.

Принципиальная идея концепции организационного поведения со­стоит в том, что добиться устойчивого позитивного роста предприятия нельзя, не имея продолжительной и систематически реализуемой стра­тегии, определяющей цели организации. Таким образом, можно сказать, что организационное поведение является составной частью управления по целям, так как усилия специалистов организационного поведения направлены на достижение баланса между текущими целями (количест­вом выпускаемой продукции и ее продаж, производительностью труда, доходностью дела) и долгосрочными целями развития предприятия — повышение экономической и социальной эффективности предприятия (достижение организационных целей, сплочение персонала и команды менеджеров, удовлетворение сотрудников от работы, адаптация к изме­нениям внешней среды).

Итак, можно сделать вывод, что научная дисциплина «Организационное поведение»:

* мультидисциплина;
* ориентирована на личность в организации;
* сфокусирована на результативности;
* учитывает воздействие внешней среды.

### *Вопросы для работы на семинаре*

1. Как вы считаете, насколько важен вам как будущему менеджеру курс «Организационное поведение»?
2. Существует утверждение: «Организациям необходимы люди, а люди нуждаются в организациях». Справедливо ли данное утверждение для всех организаций?
3. По каким основным направлениям классифицируются силы, определяющие организационное поведение? Дайте им характеристику.
4. Что является основной задачей систем организационного поведения, и какие из них зарекомендовали себя как наиболее эффективные?

***Интерактивное задание – написание эссе****.*

Студентам предлагается написать эссе (3-4 страницы) на тему «Менеджер по персоналу и наука «организационное поведение».

В работе могут быть рассмотрены следующие вопросы:

1. Что представляет собой наука «Организационное поведение»?
2. Охарактеризуйте возрастание роли и значения человеческого фактора в современных условиях.
3. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?
4. Подготовка и обсуждение эссе.

**Рекомендуемая литература**

Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Организационное поведение. – М.: «Дашков и К», 2012.

Бородушко И. В., Иванова В. П. Организационное поведение. – М.: Изд-во: "ЮНИТИ" 2007, с. 240

Васильев Д.А., Деева Е.М. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРО-М, 2006. Глава 1 п.1. <http://nwapa.spb.ru/htmldb/0029/chapter_1.html>

Резник С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**2. использование Моделей организационного поведения в работе с персоналом**

***Конспект лекции***

Под моделями организационного поведения подразумеваются доминирующие в мышлении сотрудников организации (руководителей и исполнителей) системы убеждений, которые определяют действия членов каждой компании.

Политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят скорее, неявный характер. Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы, становятся мощными направляющими управленческого поведения. Менеджеры стремятся действовать так, как думают, поскольку они руководствуются доминирующими в их сознании идеями.

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит Дугласу Макгрегору, который утверждал, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией человеческого поведения. Макгрегор описывал две теории человеческого поведения в организации.

Теория Хпредставляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе. В частности, о том, что человек негативно относится к труду и всеми силами старается «увильнуть» от необходимости работать. Рабочие ограничивают свои трудовые усилия, неамбициозны и при возможности стремятся уклониться от ответственности, они эгоцентричны, безразличны к нуждам организации сопротивляются переменам. Т.к. общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду, менеджмент вынужден применять принуждение и расширять сферу контроля.

Теория Yопирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. Она предполагает, что человек не является прирожденным лентяем; его отношение к труду есть результат его осознанного опыта пребывания в организации, и если менеджмент обеспечит надлежащие условия, стимулируя потенциальные возможности сотрудника, работа превратиться в столь же естественную потребности, как и развлечения, отдых или расслабление. Решая порученные задачи, сотрудники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

Рассмотрим четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддерживающая и коллегиальная.

Данные модели образуют эволюционный ряд практических методов управления за прошедшие 100 лет. И хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или иные организации использовали и используют в различные периоды своего развития каждую из рассматриваемых моделей.

Поскольку каждая модель уникальна, модели организационного поведения в отдельно взятой организации могут различаются в ее различных отделах и отдельных филиалах.

Факторы, определяющие превалирования той или иной модели:

* миссия и цели организации,
* взгляды менеджеров на модели организационного поведения,
* условия окружающей среды, которым адекватна та или иная модель.

Следовательно, модель организационного поведения не может быть статична, а должна изменяться в соответствии с потребностями времени.

**Авторитарная модель**, основывающаяся на власти. Данная модель доминировала в эпоху Промышленной революции. Для того, чтобы требовать от подчиненного «ты обязан сделать – или …», менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника.

В условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Менеджер уверен, что его знания «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений. Работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Менеджер осуществляет жесткий контроль над трудовым процессом.

В условиях автократии работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого почти абсолютна. Уровень зарплаты в организации находится на самом низком уровне, в силу того, что и результаты труда работников минимальны.

Авторитарная модель адекватна определенным условиям (например, кризисным ситуациям), но ее принципиально слабая сторона – высокие человеческие издержки.

**Модель опеки.** Поиск методов, способствующих развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущения безопасности, привело к тому, что в к. 19, н. 20 вв. в некоторых компаниях начали реализоваться программы социального обеспечения – практика, получившая впоследствии известность как патернализм. В 1930 гг. родилась модель опеки организационного поведения.

В рамках данной модели усилия руководства направлены на обеспечение средств, необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот, в качестве основного мотивирующего фактора рассматривается удовлетворенность потребности сотрудников в безопасности.

Модель опеки ориентирована на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации. Ее основным достоинством является то, что модель дает работникам чувства безопасности и удовлетворенности, к тому же она не имеет существенно слабых сторон. Наиболее очевидный недостаток заключается в том, что уровень трудовых усилий большинства работников находится на грани их потенциальных возможностей, т.к. у них отсутствует мотивация к развитию способностей до более высокого уровня.

**Поддерживающая модель** опирается не на деньги или власть, а на руководство, или лидерство. Менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Настоящий лидер убежден, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие – продукт неадекватной рабочей атмосферы. Если руководство предоставит возможность, сотрудники готовы взять на себя ответственность, готовы вносить вклад в выполнение рабочих заданий, получать новые знания. Таким образом, задача менеджера заключается в том, чтобы поддерживать усилия работников, направленные на выполнение заданий, а не просто предоставлять льготы и выплачивать премии (как, например, в модели опеки).

В случаях, когда лидер поддерживает усилия работников, у сотрудников появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации, они получают основания говорить о компании «мы», а ни «они». Возрастает мотивация сотрудников к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворены, таким образом, них пробуждаются внутренние импульсы к работе.

Поддерживающее поведение не требует дополнительных денежных затрат. Речь идет, скорее, о стиле поведения менеджмента организации, проявляющемся в обращении руководителя с подчиненными. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий.

**Коллегиальная модель** представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели организационного поведения. Термин коллегиальный относится к группе людей стремящихся к одной общей цели.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей незаменимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они как бы «принимают» их в свой круг, с уважением относятся к принимаемым ими ролям.

Управление такой организацией ориентировано на командную работу, когда к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, и не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества.

Психологический результат использования коллегиального подхода для работника – формирование самодисциплины, когда испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе.

***Вопросы и задания для работы на семинаре***

1. Опишите эволюцию взглядов на поведение человека в организации.
2. Проанализируйте четыре модели организационного поведения. Что у них общего? Чем они отличаются друг от друга?
3. Почему на ваш взгляд в высокоразвитых странах на предприятиях распространены поддерживающая и коллегиальная модели организационного поведения?
4. Проведите анализ развития моделей организационного поведения. В каком направлении они движутся?
5. Определите основную задачу менеджера в вопросе выбора модели организационного поведения для предприятия, на котором он работает.
6. Охарактеризуйте теорию X и теорию Y (Мак Грегора).
7. Раскройте четыре модели организационного поведения: авторитарная модель, модель опеки, поддерживающая модель, коллегиальная модель.
8. Проанализируйте возможности использования моделей организационного поведения в практике работы с персоналом.

***Интерактивное задание – анализ моделей***

***организационного поведения***

Опишите хорошо знакомую Вам организацию (в которой работаете или часто посещаете) с позиции моделей организационного поведения. Объем работы составляет не менее 3 стр. План выполнения задания:

1. Опишите, какая модель доминирует в данной организации.
2. Проанализируйте, на каком этапе своего развития находиться организация.
3. Приведите конкретные примеры проявления той или иной модели оргповедения в данной организации.
4. Опишите, как используют модели организационного поведения на практике в работе с персоналом.
5. Оцените, в какой степени эффективно использование этой модели в конкретной организации.
6. Предложите рекомендации по совершенствованию использования моделей организационного поведения в данной организации.

Таблица 1 – Модели организационного поведения и их основные черты

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Основные черты | Автори-тарная | Опеки | Поддержи-  вающая | Коллегиа-льная |
| Основа модели | Власть | Экономические ресурсы | Руководство | Партнерство |
| Ориентация руководства | Полномочия | Деньги | Поддержка | Работа в команде |
| Ориентация работника | Послушание | Безопасность и вознаграждения | Показатели эффективности работы | Ответственность |
| Психологичес-кий результат работника | Зависимость от начальника | Зависимость от организации | Участие | Вовлечение, самодисциплина |
| Удовлетворен-ные потребности работника | Прожиточный минимум | Безопасность | Общественное положение и признание | Самореализация |
| Результат деятельности | Минимальный | Пассивное участие | Разбуженные побуждения | Энтузиазм |
| Иерархия потребностей по А. Маслоу | Физиологические потребности | Потребности в безопасности | Потребности среднего уровня | Потребности более высокого порядка |
| Теории  Д. МакГрегора | Теория Х | Теория Х | Теория У | Теория У |
| Стиль руководства | Негативный | В основном нейтральный | Позитивный | Позитивный |

**Рекомендуемая литература**

Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

Бородушко И. В., Иванова В. П. Организационное поведение – Изд-во: "ЮНИТИ" 2007, с. 240

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ.М.:"Дело",2000. Стр. 61-85.

Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение СПб.:"Питер", 2000. Стр.11-50.

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**3. Личностные характеристики, определяющие поведение человека в организации**

**3.1. Природа поведения человека в организации**

***Конспект лекции***

Организационное поведение — это такое поведение человека в организации, в результате которого устанавливаются, обеспечиваются или исполняются определенные организационные связи,

Организационное поведение может проявляться в двух формах: исполнение предписанного регламента (предписанной функции) и самоорганизация. Исполнять предписанный регламент можно по-разному: добросовестно, с высоким уровнем отдачи или халатно, формально. Нетрудно понять, что от этого во многом зависит успех организации в целом. Поэтому одной из задач менеджмента является обеспечение такого регламентированного организационного поведения работников, при котором не допускалось бы нарушений организационных связей или их некачественное исполнение. Достигается это посредством контроля и регулирования, повышения уровня исполнительской *дисциплины.*

Но качество выполнения связи, т. е. исполнения определенных функций и обязанностей, зависит не только от дисциплины, но и от профессиональной компетентности исполнителя. Отсюда вытекают задачи менеджмента по правильному подбору, расстановке и профессиональной подготовке кадров. Наконец, регламент, предписанная служебная функция, рабочее задание вовсе не предполагают бездумного, безынициативного исполнения. Производительное и качественное выполнение работы, предписанной функции зависит от добросовестного отношения к ней, а это уже связано с мотивами организационного поведения.

Таким образом, для обеспечения целесообразного регламентированного организационного поведения работников в арсенале менеджера имеются следующие рычаги:

* + контроль и регулирование;
  + методы укрепления исполнительской дисциплины;
  + рациональный подбор и расстановка кадров;
  + профессиональная целевая подготовка и повышение квалификации персонала;
  + поощрение добросовестного, производительного и качественного исполнения, а там, где это уместно, — инициативногоорганизационного поведения.

Организационное поведение в форме самоорганизации может носить как конструктивный, так и деструктивный характер. Это проистекает из самой природы процессов самоорганизации. Человек как мыслящий, активный элемент системы обладает способностью самостоятельно устанавливать и реализовывать организационные связи. Однако поскольку эта деятельность носит произвольный, а не регламентированный характер, она не всегда может совпадать с системными целями организации.

Самоорганизация проявляется в образовании неформальных связей, которые возможны как внутри, так и вне системы. Человек волен поступать сообразно собственным целям и интересам. Опасность для организации представляют неформальные связи деструктивного характера, наносящие ущерб регламентированным формальным связям. Попытка бороться с этим путем ужесточения регламента, как правило, не приводит к ожидаемым или долговременным результатам, но всегда связана с повышением затрат на обеспечение более жесткого контроля и сбор дополнительной информации.

Человек — существо весьма адаптивное. Он всегда найдет способы реализации и защиты собственных интересов даже в условиях жесткой регламентации. А стало быть, выход все тот же — привести в соответствие интересы людей с интересами фирмы. Будучи, по определению, существом социальным, человек стремится устанавливать коммуникативные отношения с другими людьми как внутри, так и вне организации. Отношения складываются на основе общности целей и интересов. Происходит, таким образом, самоорганизация формальных и неформальных групп, которая тоже может носить как конструктивный, так и деструктивный характер.

Здесь следует пояснить, что мы будем понимать под формальной и неформальной самоорганизацией. К *формальной г*рупповой самоорганизации относятся все группообразования, признаваемые официальной организацией, хотя и не всегда являющиеся ее структурными подразделениями. Сюда можно было бы отнести производственные бригады, подрядные коллективы, временные творческие коллективы (ВТК), а также различного рода комитеты, советы и т. п., не являющиеся структурными подразделениями. Как правило, их деятельность основана на общности личных и групповых интересов, соотносимых или совпадающих с интересами и целями всей организации.

К *неформальным* следует отнести так называемые квазиформальные самодеятельные организации и сугубо неформальные. К первой категории можно отнести такие самодеятельные организации, как профсоюзы, советы (клубы) ветеранов, женщин, молодежи, функционирующие внутри предприятия. Их отличительными чертами являются формальное признание со стороны официальной организации и объединение на основе общих интересов, не всегда совпадающие с целями и интересами системы. Сугубо неформальные группообразования могут существовать внутри структурных подразделений и вне их. Их отличительными чертами являются: объединение исключительно по интересам, которые могут совпадать или не совпадать с целями системы; отсутствие официального признания; относительное непостоянство групп по составу и численности. При этом даже два человека, объединенных общими интересами, могут считаться неформальной группой. Чаше всего неформальные группообразования трудно поддаются учету и наблюдению. Однако это не исключает для менеджера необходимости искать контакты и взаимодействовать с неформальными группами для направления их организационного поведения в конструктивное русло.

Как правило, в формальных и неформальных группах есть неформальные лидеры. Именно они являются выразителями групповых интересов, а нередко сами же формируют их. Одна из задач менеджера — выявлять неформальных лидеров в коллективе, устанавливать с ними личный контакт и обеспечивать взаимодействие с целью направить процессы самоорганизации в конструктивное русло. Наличие неформальных связей внутри структуры формальной организации следует признать объективным явлением, как и сами процессы самоорганизации. Ими нельзя управлять, но можно прямо или косвенно влиять на них, пытаясь предотвратить деструктивное организационное поведение и придать им по возможности позитивное направление. Наилучший метод из числа тех, что можно было бы рекомендовать менеджеру для выполнения этой задачи, — сотрудничество с неформальными лидерами и неформальными образованиями.

В функции менеджмента, таким образом, входит:

* + изучение личных интересов и мотивов, заставляющих людей устанавливать неформальные связи и создавать неформальные группы;
  + определение квазиформальных и неформальных групп внутри организации;
  + выявление неформальных лидеров;
  + установление контактов и обеспечение сотрудничества для придания процессам самоорганизации позитивного направления;
  + приведение в соответствие личных и групповых интересов неформальных образований с целями организации в целом.

Последнее, кстати, достигается, наряду с прочим, посредством участия неформальных лидеров и представителей неформальных организаций в принятии решений, путем согласования уставов и положений квазиформальных объединений, а также заключения коллективных договоров. Коллективные переговоры, заключение коллективных договоров, как и известные процедуры решения коллективных трудовых споров (конфликтов), — все это апробированные жизнью механизмы приведения в соответствие личных и групповых интересов с целями организации.

Однако при этом следует иметь в виду, что, принимая на себя договорные обязательства, менеджер несет социальную ответственность перед коллективом. Невыполнение этих обязательств не только наносит ущерб его авторитету, но и подвергает моральному разрушению всю систему организационных построений и мотивационных механизмов. Если руководитель в нарушение коллективного договора позволяет себе несвоевременно выплачивать работникам заработную плату, то ни о какой позитивной самоорганизации, тем более социальном сотрудничестве с неформальными образованиями, говорить не приходится. Если же он не в состоянии выполнить свои обязательства, не только он, но и сама организация испытывает кризис доверия и подлежит глубокой реструктуризации или процедуре банкротства иреорганизации.

### Вопросы и задания для работы на семинаре

1. Какие способности человека позволяют предсказать его поведение?
2. Каким, по вашему мнению, будет поведение человека при следующих условиях: а) у него сильно развито чувство уверенности в себе; б) он целеустремлен; в) у него не развито чувство самоконтроля; г) у него занижено чувство собственного достоинства?
3. «Типовая работа уменьшает связь между производительностью и индивидуальностью». Согласны ли вы с этим утверждением? Поясните.
4. Один день ваш начальник возбужден, придирчив и агрессивен, на следующий день он спокоен и расслаблен. Означает ли это, что черты личности могут так часто меняться?
5. «Если верно, что ситуации могут определять поведение, то нет необходимости тестировать и интервьюировать при найме предполагаемых служащих, а все, что следует сделать, — это только правильно структурировать ситуацию». Согласны ли вы с этим утверждени­ем? Поясните.
6. **Практические ситуации для анализа**

**Ситуация 1. Илья Никифоров**

1. После ваших многочисленных просьб дирекция по персо­налу приняла на работу в вашу информационную службу нового программиста. Резюме молодого выпускника Высшей школы инфор­матики Ильи Никифорова в точности соответствует вашим требова­ниям. К сожалению, он прибыл только 1 октября (в то время, когда огромное количество работ ждет завершения). Первый месяц его ра­боты прошел без особых проблем. Вы действительно считали, что он старается адаптироваться в организации и быстро приобрести зна­ния, чтобы эффективно работать (вам необходимо разгрузить одного из ваших сотрудников, у которого слишком много работы).
2. Илье были даны первые поручения, и вы полага­ли, что в середине декабря уже пришло время посмотреть, что он сделал. Но вас ожидал сюрприз! Его работа только слегка продвину­лась, он много общается с коллегами, делает многочисленные на­броски, но ничего не предпринимает для того; чтобы закончить ту работу, которую вы ему поручили. Вам кажется, что Илья «тонет в стакане воды»: его идеи неплохи, но абсолютно нереальны по сро­кам. Вы узнали от других программистов о том, что его первые опыты были неудачными и что его первые программы содержат большое количество грубых ошибок.
3. Однако вы подумали о том, что вам будет очень трудно просить дирекцию по персоналу об его переводе в другой отдел и тем более об его увольнении: если уж вы сами ошиб­лись, то это ваши трудности, которые, как вы надеетесь, будут вы­ражены только в проблеме адаптации.
4. Вы решили сами заняться Никифоровым, взвалив на свои плечи обязанности менеджера. Вы должны выработать линию поведения по отношению к нему. Кратко опишите вашу позицию и ваши планы поведения.

**Ситуация 2. Светлана Андреева**

1. Светлана — одна из ваших ассистенток, которую вы приняли на работу много лет назад и которая, по вашим советам, неодно­кратно заканчивала курсы повышения квалификации, чтобы иметь комплексное представление о деятельности вашей службы. После, очередной стажировки в других службах банка она вернулась, чтобы занять пост вашего референта.
2. Она работает на этом посту с рвением, согласовывает с вами каждый свой шаг по всем проблемам, выполняет все ваши поручения и проявляет повышенный интерес к усовершенствованию работы ва­шей службы.
3. Вы отдаете себе отчет в том, что она еще не достигла совершенства в работе референта и часто проявляет несостоятельность перед определенными проблемами.
4. Может быть, вы слишком доверились ей? В любом случае вам необходимо выработать свою линию поведения по отношению к ней, чтобы получить наибольшую отдачу. Каковы ваши действия?

**Ситуация 3. Василий Евтушенко**

1. Василий поступил к вам на работу 3 месяца назад. Дирекция по персоналу направила его в ваше подразделение, так как считала, что он — компетентный биржевик и сможет восполнить некоторые недостатки в работе вашего подразделения. Кроме того, вы лично этого желали, так как не могли в одиночку заниматься столь важным аспектом вашей службы.
2. В течение первых недель работы Василия вы присматривались к нему, оценили его знания и возможности, и они показались вам блестящими. Он не только хорошо справлялся со своей работой, но даже восполнял намного больше того, что можно было ожидать от новичка в отделе. Он выполнял всю совокупность своих новых обязанностей, причем его результаты намного превышали средние.
3. Однако вы отдаете себе отчет в том, что Василий еще никогда не сталкивался с большими трудностями и неприятностями, он занима­ется рутинными и легкими проблемами. Как бы он поступил в слож­ной ситуации? Более того, Василий работает достаточно изолирован­но (не потому, что он не любит общаться с коллегами, просто этого требует специфика его работы). К тому же он работает во всех смыс­лах во вспомогательной области. Однако опыт, который он приобрел в вашем подразделении, высоко оценен руководством. К счастью, он стремится заняться развитием биржевой деятельности, и это вас очень успокаивает. Вы хорошо осознаете, что его высокий уровень компе­тентности не освобождает вас от обязанностей менеджера.
4. Согласно вашему стилю руководства, каков ваш план действий по обеспечению его эффективности?

**Ситуация 4. Дарья Виноградова**

1. Для эффективной работы любой организации очень важно иметь хорошего бухгалтера. Вы работали на нескольких различных предприятиях и хорошо знаете то, что от бухгалтера многое зависит, как и то, что компетенция этих специалистов бывает разной. Вот почему вы проявили большую заботу о повышении квалификации Дарьи Виноградовой, 35 лет, незамужней, имеющей большой опыт бухгалтерской работы и хорошо знающей ваше предприятие.
2. По правде говоря, вы были приятно удивлены, увидев, как она усовершенствовала свою деятельность как в техническом плане, так и в отношениях с другими службами. В то время как вы еще только думали над тем, как улучшить процедуру обработки издержек, она уже выработала систему, с помощью которой эта задача была успешно решена. Кроме того, когда вы вызываете ее обсудить какую-нибудь проблему, она уже имеет очень ясные идеи, законченные и аргумен­тированные. Таким образом, ваши встречи служат скорее ратифика­ции ее предложений, нежели совместным раздумьям над проблемой.
3. Как каждый менеджер в этой ситуации; вы ожидаете, что насту­пит день и этот «прекрасный механизм» допустит промах (вы даже где-то хотели бы этого...). К вашему разочарованию, все счета офор­мляются и проходят вовремя, службы пользователей больше не жа­луются, бухгалтерия хорошо работает.
4. Дарья остается в вашем подразделении, и нет никаких причин что-либо менять. Определите ваш стиль руководства по отношению к ней.

**Рекомендуемая литература**

1. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2009.
4. Организационное поведение: практикум: учебное пособие для студентов вузов. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. СПб.: ПИТЕР, 2006.
5. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / под ред. В.Г. Антонова и др. СПб.: ПИТЕР, 2006.
6. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**3.2. Поведение человека в организации**

Организация — это группа людей, ведущих себя опре­деленным образом. Эти люди не инструменты и не маши­ны. У них есть чувства, надежды, опасения. Они ощущают недомогание, голод, гнев, безысходность, счастье, грусть. Поведение людей обусловливается целым рядом воздей­ствий, которые восходят к моменту их рождения. Поведе­ние людей в организации есть результирующая всех этих воздействий.

В каждый момент человек может совершать лишь огра­ниченное количество определенных действий. Однако выбор действий, которые могли бы быть совершены в дан­ный момент, почти неограничен. Чтобы объяснить пове­дение человека, мы должны понять, почему он совершает именно то действие, которое совершает, притом опреде­ленным образом, а не какое-либо иное действие и другим способом. Многие факторы воздействуют на поведение. Некоторые из воздействий осознаются, многие не осозна­ются; некоторые рациональны, а некоторые иррациональ­ны; одни согласуются с целью организации, а другие нет.

Для объяснения поведения в организации важно вы­явить предпосылки, на основе которых служащие ведут себя определенным образом, т.е. те критерии или ориен­тиры, которые служащие используют для сведения мно­жества возможностей к единственно реальному действию.

Изучение предпосылок, лежащих в основе любого уп­равленческого выбора, покажет, что их составляют два вида элементов: ценностные и практические. Условно говоря, различие между ценностными и практическими элемента­ми соответствует различию между целями и средствами. Прежде чем индивидуум сможет рационально выбрать одно из нескольких направлений действия, он должен спросить самого себя: «В чем моя цель?» и «Какое из направлений лучше соответствует этой цели?» Оправдание любого вы­бора зависит, во-первых, от целей, которых нужно достичь, и, во-вторых, от обоснованности конкретного образа дей­ствий, избранного для реализации этих целей.

Существуют определенные типы ценностных предпо­сылок, которые будут то и дело встречаться в организаци­онных решениях. Возможно самыми важными из них яв­ляются: 1 — цели организации; 2 — критерий эффектив­ности; 3 — правила «честной игры»; 4 — индивидуальные ценностные установки человека, принимающего решение.

Основное мерило правильности любого предложенно­го образа действий — будет ли он способствовать дости­жению целей организации? При определении цели обыч­но затрагиваются вопросы, связанные не только с тем, ка­кие ценности должна преследовать деятельность органи­зации, но также и с тем, какие группы людей ей придется обслуживать, какой уровень или какое качество обслужи­вания предстоит обеспечить. Цель организации играет жизненно важную роль для ее выживания и длительного существования. Организация получит поддержку от групп, которые одобряют её цель; она подвергнется нападкам тех, кто отвергает эту цель. Определенные группы могут попы­таться «захватить» организацию и подчинить ее деятель­ность своим собственным целям.

Второй ценностной предпосылкой, учитываемой в боль­шинстве административных решений, служит критерий эффективности. Он может быть определен так: если два образа действий принесут одинаковые результаты приме­нительно к цели организации, предпочесть следует тот, который предполагает наименьшие издержки, или ина­че — если два образа действий предполагают одинаковые издержки, предпочесть следует тот, который даст наивыс­шие результаты.

Третий комплекс ценностных предпосылок, имеющий особенно важное значение, когда ведомство регулирует действия частных лиц, представлен правилами «честной игры». При отборе методов регулирования следует прини­мать во внимание не только их эффективность с точки зрения принуждения, но также и то, должным ли образом они обеспечивают права личности и собственности. Но индивидуальные ценности самого служащего также участ­вуют в принятии решений. Служащие постоянно — осоз­нанно или неосознанно — оценивают принятые решения с точки зрения своих индивидуальных целей: возможные повышения оплаты труда или должностные перемещения, отношения с руководителями и подчиненными, статус в организации, физические удобства и т.п.

Выживание и успех любой организации зависят от ее умения добиваться от служащих и других ее членов пове­дения, в достаточной степени соответствующего ее цен­ностям. Индивидуальные ценности создают помехи дея­тельности организации, тогда, когда они порождают пове­дение, вступающее в конфликт с требованиями, вытекаю­щими из ценностей организации. Организация стимули­рует или поощряет поведение, которое способствует воплощению ценностей организации, и наказывает пове­дение, которое вступает в конфликт с этими ценностя­ми. Стимулы — это своего рода призыв, который органи­зация обращает к индивидуальным ценностям служащего, побуждая его учитывать ценности организации при при­нятии своих решений.

Такими стимулами являются:

1. Материальные побудители — ценности или товары.

2. Возможности для отличия, получения наград, заво­евания престижа и личного влияния.

3. Желаемые физические условия работы, например, чистота, спокойная обстановка или отдельный ка­бинет.

4. Гордость за свое мастерство, возможность помочь семье или другим людям, патриотизм.

5. Личный комфорт и удовлетворенность отношениями

с коллегами по организации.

6. Соответствие привычным образу действий и взгля­дам, т. е. знание привычек и стереотипов поведения, принятых в организации, и согласие с ними.

7. Чувство сопричастности к большим и важным событиям.

Для человека важны следующие ценности: уважение коллег; творческое удовлетворение; большая самостоятель­ность в распоряжении своими делами; посвященность в дела организации; полная реализация своих способностей; желание испытывать согласие с самим собой, согласие в своем внутреннем мире и иметь гармоничные отношения с внешним миром.

Новый служащий — это не чистый лист бумаги, на ко­тором организация может писать все, что пожелает. Обыч­но он являет собой полностью сложившуюся личность, креп­ко связанную господствующими общественными нормами, обладающую своими индивидуальными чертами, входящую в некоторое количество внешних социальных групп и обу­ченную конкретным профессиональным навыкам. Сущест­вуют определенные пределы способности организации направлять его поведение или воздействовать на него. По этой причине одно из самых важных воздействий, которые организация может использовать, состоит в ее сво­боде при отборе служащих; необходимо выбирать служа­щих, которые лучше подходят для кооперации при выпол­нении задач организации в силу тех черт, которые они принесут с собой в организацию. То, что служащий дела­ет, и те решения, которые он принимает, в значительной мере определяются типом личности, структурой характера и взглядами, заложенными в него до того, как он пришел в организацию. Но если бы это было все, что можно ска­зать о человеческом поведении, то нам не нужны были бы специальные книги об управлении. Если бы эти воздейст­вия извне полностью определяли поведение, то люди вели бы себя в организациях точно так же, как они ведут себя в любых других местах.

Однако на самом деле индивидуумы, поставленные в организационные ситуации (т. е. принятые на работу), обязательно ведут себя иначе, чем если бы они находились вне организации. Организационная система сама по себе начи­нает оказывать на них сильное воздействие, которое изме­няет и переориентирует тенденции их поведения.

В той степени, в какой участие человека в организации оказывает на него психологическое воздействие, мы обна­руживаем, что его поведение начинает приобретать следу­ющие характерные черты. Ценностные предпосылки (цели, задачи), на которых служащий основывает свои решения, как правило, представляют собой цели организации или ее подразделения, в котором он работает. Например, лес­ничий действует, ориентируясь не на тушение пожаров вообще, а на тушение пожаров на своем конкретном учас­тке. Следовательно, поведение в организации характеризу­ется дроблением полной задачи организации на частичные задачи, которые выступают в качестве целей для конкрет­ных служащих или групп служащих.

Служащий склонен воспринимать воздействие, кото­рое «на законных основаниях» оказывают на него другие члены организации. Это общение может принимать фор­му приказов, передачи информации и советов, обучения. В очень значительной степени эти разнообразные формы общения могут быть намеренно организованы в определен­ную систему, позволяющую ввести служащего внутрь сфор­мированной среды воздействия организации. Примером таких запрограммированных воздействий могут быть офи­циальная субординация, разработка форм отчетов и инструкций по их подготовке, официальное учреждение должности «консультантов» и направление служащих для участия в официально утвержденных программах обуче­ния. По этой причине выявление и использование таких каналов воздействия всегда было одной из главных задач организационного планирования. У служащего, как пра­вило, формируются устойчивые ожидания относительно его отношений с другими людьми и того, как они поведут себя в конкретных обстоятельствах. Служащий склонен занимать вовсе не пассивную, а активную позицию по отно­шению к осуществлению целей организации. Он не просто признает цели организации, решая те вопросы, которые перед ним ставят, или исполняет получаемые распоряже­ния, но в большей или меньшей степени проявляет ини­циативу, пытаясь самостоятельно отыскать способы осу­ществления этих целей. Если же организация приходится направлять своих сотрудников на каждом шагу, если они останавливаются и ждут новых решений всякий раз, когда закончено выполнение какого-либо дела, если они посвя­щают работе лишь незначительную часть своих мыслей и каждодневных спонтанных усилий, то тогда основная масса организационной энергии растрачивается впустую и ухо­дит на преодоление их инерции. В организации энергия, обеспечивающая выполнение ее задач, должна исходить из самопроизвольного вклада служащих, активно работающих ради целей организации. Попытки руководителей органи­зации снабдить ее энергией были бы столь же эффектив­ны, как если бы водитель вышел из автомобиля и толкал его вперед вместо того, чтобы завести двигатель.

Желание сотрудников поистине активно участвовать в осуществлении целей организации и отдать ей всю свою энергию — вот что обычно понимают под высоким мо­ральным духом.

Поощрение и наказание — важные и очевидные сред­ства воздействия. Угроза увольнения, обещание увеличить оплату или повысить в должности, похвала или выго­вор — типичные примеры поощрений и наказаний. Ме­нее очевидны, но не менее важны чувства удовлетворен­ности и неудовлетворенности от пребывания в обществе других членов организации. В частности, большинство людей восприимчиво к одобрению или неодобрению лю­дей, с которыми они самым тесным образом контактируют.

Разделение труда в организации и наделение индиви­дуумов и групп индивидуумов конкретными обязанностя­ми ставят определенных служащих перед необходимостью тесного общения и взаимодействия с другими служащи­ми. Подобные контакты и связи создают плодородную почву для возникновения внеслужебных отношений и про­явления лояльности в группе. Взгляды служащего на цели организации и на власть, осуществляемую по отношению к нему, очень сильно зависят от взглядов людей, которые работают вместе с ним.

Под формальной организацией понимается модель пове­дения и отношений, которая намеренно и на законных ос­нованиях планируется для членов организации. Законно назначенный управляющий в свою очередь утверждает более детализированные структурные планы своей орга­низации и назначает основных подчиненных на офици­альные властные должности в ней.

Почти всегда реальные стереотипы (модели) поведения и отношений членов организации слегка или весьма дале­ко отходят от формального плана организации. Действи­тельная модель может отличаться от формального плана по двум причинам: 1 — формальный план может быть неполным, он может вообще не включать в себя модели поведения в том виде, как они развиваются; 2 — некото­рые компоненты действительной модели поведения могут находиться в противоречии с планом.

Под неформальной организацией понимается полная модель реального поведения — действительный образ дей­ствий членов организации — насколько это реальное пове­дение не совпадает с формальным планом. Формальный план не только всегда дополняется неформально развива­ющимися моделями поведения, но, кроме того, реальная модель почти всегда хотя бы отчасти ему противоречит. Отказ подчиниться законным приказам — как явный отказ, так и отказ со ссылкой на «непонимание» намере­ний — это распространенное явление почти в каждой организации. Столь же распространены попытки осущест­влять властные полномочия сверх тех, что получены на законных основаниях. В экстремальных случаях мы мо­жем обнаружить, что внутри организации существуют груп­пировки, пытающиеся перехватить власть у тех, кто ею формально наделен, и использовать эту власть либо для изменения целей организации, либо для содействия чле­нам группировки.

Среда, в которой служащий оказывается, придя в орга­низацию, есть сочетание тесно переплетенных формаль­ных и неформальных воздействий.

Положение служащих в организации меняет поведение индивидуума, поскольку одни практические и ценностные предпосылки, лежащие в основе его выбора и его решения, сменяются на другие. В результате своего прихода в организацию он работает во имя иных целей и руковод­ствуется иными представлениями о том, как достичь этих целей, чем если бы он находился в какой-то другой среде.

Но служащий как индивидуум никоим образом не ма­рионетка в руках организации. Его поведение управляется и управляемо только в довольно узких пределах. Широкий комплекс воздействий в прошлом и настоящем, коренящихся вне организации и особенно вне ее формальных планов, иг­рает свою важную роль в определении реального поведения.

Выбор, который индивидуум совершит в той или иной ситуации, складывается: из 1 — его навыков, знаний, ха­рактера и особенностей личности в том виде, в каком они были сформированы всем предшествующим жизненным опытом, и 2 — из конкретных воздействий, которым он подвергается в момент принятия решения. В большинстве случаев первое более важно для определения его поведе­ния, чем второе.

Общественные нормы — это устоявшиеся стереотипы поведения, которые прививаются всем членам общества посредством одобрения или неодобрения со стороны со­граждан.

Значительная часть воспитания каждого ребенка состоит в привитии ему норм того общественного строя, к которо­му он принадлежит по рождению. К моменту, когда он становится взрослым, основные нормы поведения — соб­ственная манера одеваться, есть, приветствовать незнако­мых людей или друзей — оказываются для него столь при­вычными, что выглядят врожденными. Но в текущий момент жизни на него воздействуют разнообразные фак­торы. Например, служащий может быть счастлив или несчастлив в браке. Он постоянно испытывает на себе те или иные внешние воздействия и параллельно на него оказывает влияние организация.

Самые важные воздействия, которые организация мо­жет оказывать на своих служащих, это долговременные, совокупные воздействия, которые, постоянно «впитываясь», становятся частью взглядов и личности служащих.

Целесообразно отделять навыки и знания, позволяю­щие служащим справляться со множеством разнообразных ситуаций, от информации о текущих ситуациях, которая нужна для того, чтобы применить эти базовые навыки к конкретным насущным проблемам.

К числу факторов, которые воздействуют на поведение служащих, относятся знания и информация о том, что де­лают или будут делать другие члены организации.

Воздействия на служащего через формальные каналы организации. Можно привести в качестве примеров фор­мальных воздействий наделение служащего конкретными обязанностями или поручениями, прямые приказы, про­граммы обучения, статистические отчеты и т.п.

Воздействия на служащего через неформальную соци­альную структуру, которая существует в организации. Между членами конкретной организации возникают дружеские отношения. Некоторые служащие регулярно вместе ходят обедать. Возникают устойчивые привязанности, проявля­ются соперничество и ревность. Все это может оказывать мощное воздействие на решение и поведение человека в разных ситуациях, например во время служебного заседа­ния, посвященного возможной реорганизации.

Для того, чтобы понять, что происходит в головах участ­ников заседания и почему они занимают те или иные кон­кретные позиции, следует обратить внимание также и на их индивидуальные ценности, по большей части не высказываемые и частично неосознанные. Еще глубже в подсоз­нании будут скрыты мотивации, основанные на чувствах удовлетворенности или неудовлетворенности, возникаю­щих в ходе самого заседания.

Чем более точно «взвешены» выгоды и недостатки пред­ложения о реорганизации применительно к ценностям организации, чем точнее просчитана личная выгода, тем более вероятно, что именно эти частично подсознатель­ные и неосознаваемые личные мотивации в значительной степени определяет позиции участников заседания. Итог заседания порой ощутимо зависит от личной удовлетво­ренности или неудовлетворенности, возникших в ходе са­мого заседания.

Рассмотрим «симптомы» проявления личности — то, каким образом она проявляется в административном пове­дении: объективность индивидуума, его склонность к до­минированию, честолюбие, импульсивность и социаль­ность.

Под объективностью понимается степень, до которой поведение управляется требованиями реальной ситуации, а не желанием индивидуума выразить себя. Когда начальник проявляет свои чувства тем, что «орет» на сотрудника, та­кое поведение правильнее понимать, как выражение пси­хологических потребностей этого начальника, чем как разумный метод улучшения результатов работы сотруд­ника. «Объективный» человек — это человек, способ­ный подходить к ситуациям рационально потому, что он относительно свободен от невротических и психопа­тических побуждений.

Неадаптивное или необъективное поведение часто явля­ется результатом фрустрации. Человеческие существа реа­гируют совершенно по-разному на необходимость выбора между двумя очень неприятными возможностями и на не­обходимость выбора между двумя желаемыми целями, либо на необходимость выбора, когда желательные или нежела­тельные последствия должны быть соизмерены друг с дру­гом. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, мо­гут реагировать любым из нескольких иррациональных способов. Они могут стать агрессивными вплоть до фи­зического насилия. Они могут опуститься до инфантиль­ной реакции. (Все эти реакции не способствуют актив­ной сопричастности к делам организации.) Они могут упрямо держаться привычного образа действий, отка­зываясь воспринимать предлагаемые им изменения, даже самые разумные. Наконец, они могут «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под склонностью к доминированию понимается стрем­ление брать на себя инициативу в межличностных отноше­ниях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присут­ствии вышестоящих руководителей. Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показате­лями фрустрации или других служебных личностных па­тологий.

Честолюбивый человек постоянно озабочен своим ста­тусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доми­нированию, но он крайне чувствителен к изменениям ранга, жалованья или других признаков своего статуса.

Люди также существенно отличаются друг от друга по степени импульсивности и твердости характера, т. е. склон­ности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оття­гивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под социальностью понимается восприимчивость инди­видуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосред­ственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. Синонимом социальности в том значении, в каком этот термин употреблен здесь, была бы «склонность к при­способлению», или «конформизм». На служащих с низ­кой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно. Такие служащие могут усердно ра­ботать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрени­ем коллег.

Для служащих с высокой степенью социальности та­кие стимулы скорее всего окажутся сравнительно неэф­фективными, пока они не будут обращены ко всей рабо­чей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей средой или разделяемое всей группой чувство важ­ности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

### *Задания для работы на семинаре*

1. Охарактеризуйте произвольный характер поведения человека. Дезорганизующая и организующая природа поведения человека в организации.
2. Опишите регламентирующий и мотивационный подходы к организационному поведению.
3. Раскройте проблему приведения в соответствие личных интересов и целей сотрудников с интересами и целями организации.
4. Опишите личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида: характер, способности, эмоциональные реакции членов организации.

***Интерактивные задания - разбор конкретных ситуаций***

**1 Задание.** На основе изученного материала разработайте рекомендации, как необходимо руководителю действовать в данной ситуации, чтобы нормализовать отношения в коллективе. Напишите сценарий поведения руководителя. Предложите методы, с помощью которых он может повлиять на поведение своих подчиненных. (Объем работы должен составлять не менее 3 страниц).

**Практическая ситуация:** Группа торговых агентов отдела рекламы модного глянцевого журнала (пять агентов и руководитель) значительно перевыполняла норму продаж рекламных мест. Работа в отделе строилась следующим образом: руководитель определял общий объем работы, а торговые агенты сами распределяли ее между собой, помогая друг другу. В конце каждой недели руководитель проводил совещание группы, оценивал работу и сообщал о будущих проектах. Сами агенты предлагали к обсуждению новых потенциальных рекламодателей.

В группе была молодая сотрудница Марина Соколова, которая не имела достаточного опыта и квалификации, а потому все ей помогали, когда в этом возникала необходимость. Это ее немного раздражало, но она была благодарна всем за помощь. И вот однажды на традиционном совещании она предложила для продаж несколько крупных фирм - рекламодателей, которые были крайне необходимы журналу. Руководитель предложил ей немедленно приняться за переговоры с этими фирмами, отложив то, что она делала. Она, не жалея сил и времени, сидела все дни до вечера, работая даже в выходные дни. Первые же переговоры помогли журналу существенно повысить свои доходы. Ее продажи оказались более высокими, а объем работы значительно превышает тот, который был в группе. Руководство журнала и руководитель группы были очень довольны ее работой и высоко оценили инициативу. Она стала работать самостоятельно.Через два месяца отношение к Марине со стороны агентов резко изменилось. Руководитель группы не мог понять, что произошло. Он работал в отдельном кабинете, но когда заходил в комнату к агентам, видел что она сидит с заплаканными глазами, а в комнате висит тягостная тишина. Тогда он решил поговорить с ней. Выяснилось, что агенты сначала не одобряли ее инициатив, затем начали в ее присутствии обмениваться колкими замечаниями по поводу внешности. Потом ей несколько раз подсунули неверные договора. Затем стали открыто обвинять ее в карьеризме.

Но Марина работала по-прежнему качественно и много, а руководитель успокаивал ее, что все изменится к лучшему, однако ситуация развивалась в худшую сторону. К тому же общий объем продаж в группе стал уменьшаться. Сотрудники стали вести себя демонстративно, на традиционных еженедельных совещаниях все сидели, молча, и ждали указаний руководителя, перестали проявлять инициативу. Руководитель стал предъявлять к ним претензии и пересадил Марину в другой кабинет. Агенты оставили ее в покое, но объем продаж стал сокращаться, а затем стабилизировался на более низком уровне, чем несколько месяцев назад. Руководитель критиковал группу и ставил в пример инициативу Марины. Другие агенты отвечали решительным и дружным отпором, апеллируя к тому, что нормы продаж они выполняют и задерживали продажу сверхнормативных рекламных площадей. Группа стала неуправляемой.

**2 Задание А.** Разыграйте два сценария и обсудите результаты по следующим двум ситуациям. Как действовали оба участника? Много ли понимания было продемонстрировано с обеих сторон? Вы согласны с результатом?

**Б.** Прокомментируйте ваши действия в качестве менеджера по персоналу на каждую из ситуаций.

**Ситуация 1.**

Нина Андреевна – бухгалтер-стажер в маленькой фирме дипломированных бухгалтеров-аудиторов. Она работает в компании братьев Игнатовых уже 18 месяцев и в течение этого периода посещала колледж. Игнатов старший надеялся, что Нина останется в фирме на пять или больше лет. Ему было приятно от того, как Нина вела себя в компании. Она была способная, много и упорно работала, всегда находилась в хорошем настроении. Она также приобретала особую квалификацию в использовании некоторых новых компьютерных программ, которые они закупали в последнее время. Однако Игнатов заметил, что в течение последних месяцев отношение Нины к работе стало меняться.

Нина обнаружила, что многие операции слишком рутинны и утомительны. Ей только казалось, что ей нравится довольно долго находиться за компьютером. У нее были свои определенные планы и мысли по поводу карьеры в бухгалтерском учете, поэтому она посетила несколько организаций и приняла участие в анкетировании и интервью по приему на работу (взяв отгулы под предлогом болезни). Сегодня она вообще пришла на работу с 30-минутным опозданием. Игнатов решил поговорить с Ниной.

**Ситуация 2.**

Владимир Федорович Климов работает у вас бухгалтером уже 6 лет. В последнее время он столкнулся с семейными проблемами. Его жена месяц назад родила второго ребенка и должна лечь в больницу на операцию. Его старшая дочь тяжело заболела. В результате Климов выполнял работу нерегулярно и раньше уходил со службы. Конечно, вы сочувствуете ему, однако вам не хватает персонала в перегруженные работой время года. Другие сотрудники вынуждены задерживаться после работы, чтобы поддержать сложившийся уровень продуктивности. Как вы попытаетесь разрешить возникшую проблему?

**Рекомендуемая литература**

Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

Бородушко И. В., Иванова В. П. Организационное поведение – Изд-во: "ЮНИТИ" 2007, с. 240

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2002.

Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРО-М, 2006. <http://nwapa.spb.ru/htmldb/0029/chapter_1.html>

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**4. Ценности и установки личности как основа организационного поведения**

* 1. **Понятие личности в психологии**

***Конспект лекции***

Личность чело­века всегда была и остается одной из самых интригу­ющих тайн, волновавших человечество. Для всестороннего анализа этого социального фе­номена необходимо развести ряд понятий — *«чело­век», «индивид», «личность»* и *«индивидуальность».* Эти понятия не тождественны по содержанию: каждое из них раскрывает специфический аспект индивидуаль­ного бытия человека.

*Человек —* это родовое понятие, указывающее на принадлежность существа к высшей ступени разви­тия живой природы — к человеческому роду. Чело­век — это специфическое, уникальное единство биологического и социального. Как существо биоло­гическое, он подчиняется биологическим и физио­логическим законам. Как существо социальное — он часть социума и продукт общественного развития.

Человек рождается на свет уже человеком. Строе­ние тела появившегося на свет младенца обусловли­вает возможность прямохождения, структура мозга — потенциально развитый интеллект, строение руки — перспективу использования орудий труда и т.д. Все­ми этими возможностями младенец отличается от детеныша животного. Тем самым утверждается факт принадлежности малыша к человеческому роду, зафиксированному в по­нятии ***«****индивид»* (в отли­чие от детеныша живот­ного, от рождения и до конца жизни называемого *«особью»).*

В понятии *«индивид»* выражена родовая принад­лежность человека, то есть *любой человек* (и новорож­денный, и взрослый на стадии дикости, и высокооб­разованный житель цивилизованной страны) — *это индивид.* Но, появившись на свет как индивид, чело­век постепенно приобретает особое социальное ка­чество, он становится *личностью.* Еще в детстве ин­дивид включается в исторически сложившуюся систему общественных отношений, которую он зас­тает уже готовой. Дальнейшее развитие человека в обществе создает такое переплетение отношений, которое формирует его как личность, то есть как ре­ального человека, не только не похожего на других, но и не так, как они, действующего, мыслящего, страдающего, включенного в социальные связи в ка­честве члена общества, соучастника исторического процесса.

Таким образом, *личность* — это самое главное в человеке, важнейший его социальный признак. Если человек — носитель самых разных свойств, то лич­ность — это основное его свойство, в котором про­является его общественная сущность. Личность выра­жает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, куль­туре, науке ит.д.

В отечественной изарубежной психологической литературе существует большое количество опреде­лений личности, зависящее от уровня развития личности или методологической позиции автора. На наш взгляд, одним из наиболее удачных является опреде­ление, данное психологом А.В. Петровским. *Личнос­тью в психологии* обозначается системное (социаль­ное) качество, приобретаемое индивидом в предметной деятельности и общении и характеризу­ющее меру представленности общественных отноше­ний в индивиде. Открыть их может лишь научный анализ, чувственному восприятию они недоступны. Личность каждого человека наделена только ей присущим сочетанием психологических черт и осо­бенностей, образующих ее *индивидуальность,* состав­ляющих своеобразие человека, его отличие от других.

Индивидуальность — это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Она проявляется в чер­тах темперамента, харак­тера, в привычках, в преобладающих интересах, в качествах познаватель­ных процессов (восприятия, памяти, мышления, во­ображения), в способностях, в индивидуальном стиле деятельности. Индивидуальность — это непременный и важнейший признак личности. Личность человека неповторима в своей индивидуальности.

* 1. **Структура личности**

В структуре лич­ности выделяют следующие составные части:

* психические процессы как основной способ су­ществования психического, его динамические момен­ты. Они разделяются на:
* *познавательные,* позволяющие ориентироваться в окружающем мире (ощущение, восприятие, пред­ставление, память, мышление, воображение, речь, внимание);
* *эмоциональные,* выражающие отношение к окру­жающему миру;
* *волевые,* определяющие саморегуляцию деятель­ности;
* психические состояния как характеристика пси­хической активности людей в определенных услови­ях. По доминирующему влиянию на деятельность раз­личают:
* *положительные состояния,* то есть способствую­щие решению стоящих задач (готовность к деятель­ности, подъем, воодушевление и др.);
* *отрицательные состояния,* то есть затрудняющие решение задач и вообще жизнь (боязнь, сомнения, печаль, раздраженность и др.);
* психические образования как продукты психи­ческой активности человека. Ведущими психически­ми образованиями принято считать знания, умения, навыки, опыт;
* психические свойства как самое важное в чело­веке, его системное качество. Выделяют следующие психические свойства:
* *самосознание,* то есть осознание человеком са­мого себя и своего места в этом мире («Что такое «Я»?»);
* *направленность,* то есть совокупность устойчи­вых мотивов, целей, потребностей, идеалов, устано­вок, убеждений («Чего хочет человек? К чему он стре­мится?»);
* *способности,* то есть особенности человека, по­зволяющие ему успешно справляться с тем или иным видом деятельности («Что может человек?»);
* *характер,* то есть совокупность устойчивых ин­дивидуальных особенностей, проявляющихся в об­щении, поведении, деятельности («Как человек от­носится к себе, к окружающим и к делу?»);
* *темперамент,* то есть природно-обусловленная совокупность динамических проявлений психики, протекания психических процессов («Как человек проявляет себя в поведении и деятельности?»).

Таким образом, учет индивидуальности каждого сотрудника, знание его темперамента, сильных и сла­бых сторон составляет важный резерв повышения вклада подчиненных. Изучение своих подчиненных требует серьезных затрат времени, но выигрыш, по­лучаемый при этом, весомее совершенных затрат.

* 1. **Ценности личности**

Личностные ценности — это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни. Личностные ценности должны быть обеспечены смысловым, эмоционально переживаемым, задевающим личность отношением к жизни. Ценностью можно назвать то, что обладает особой важностью для человека, то, что он готов оберегать и защищать от посягательств и разрушения со стороны других людей.

Личностные ценности есть у каждого человека. Среди этих ценностей как уникальные, характерные только для данного индивида, так и ценности, которые объединяют его с определенной категорией людей. Например, свобода творчества, инновационные идеи, уважение интеллектуальной собственности характерны для творческих людей. Есть ценности, которые важны для всех людей и имеют общечеловеческое значение — например, мир, свобода, благополучие близких, уважение и любовь. Наличие общих ценностей помогает людям понимать друг друга, сотрудничать, оказывать помощь и поддержку. Отсутствие общих ценностей (объективное или субъективное) или противоречие ценностей разделяет людей по лагерям, превращает их в оппонентов, соперников и противников. Изучение ценностей занимает важное место, поскольку ценности являются такими индивидуальными особенностями, которые влияют на установки, отношения, восприятие, потребности и стремления людей.

Родители, друзья, учителя, социальные группы могут влиять на формирование индивидуальных ценностей человека. Иерархическая система ценностей личности формируется в процессе обучения и приобретения жизненного опыта под воздействием сложившихся культурных условии. Так как процесс обучения и накопления опыта у каждого свой, то различия в составе и иерархии системы ценностей неизбежны.

Психолог М. Рокич определил *ценности* как глубокие убеждения, которые определяют действия и суждения в различных ситуациях. Им же разработана наиболее распространенная сейчас методика изучения ценностных ориентаций, основанная на прямом ранжировании списка ценностей. Он разделяет ценности на две большие группы: терминальные ценности (ценности-цели) — убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального существования стоит того, чтобы к ней стремиться, и инструментальные ценности (ценности-средства), которые отражают убежденность *в* том, что какой-то образ действия или свойство личности являются предпочтительным в любой ситуации. К базовым ценностям относят те, которые значимы для человека сами по себе. В качестве примера можно назвать успех, мир и гармонию, безопасность и свободу, здравый смысл испасение души. К инструментальным ценностям относят все то, что имеет значение как средство или способ достижения целей, например, смелость и великодушие, способности и кругозор, помощь и независимость.

Влияние личностных ценностей на поведение человека зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей обусловливает непоследовательность поступков, поскольку оказывать влияние на такого человека легче, чем на человека с четкой и очевидной системой ценностей. Сила личности напрямую зависит от степени кристаллизации личностных ценностей. Ясные и непротиворечивые ценности проявляются в активной жизненной позиции, ответственности человека за себя и окружающую его ситуацию, готовность идти на риск для достижения целей, инициативе и творчестве.

*Критериями ясности личностных ценностей* являются:

* регулярные размышления о том, что важно и неважно, хорошо и плохо;
* понимание смысла жизни;
* способность подвергнуть сомнению устоявшиеся собственные ценности;
* открытость сознания для нового опыта;
* стремление понять взгляды и позиции других людей;
* открытое выражение своих взглядов и готовность к дискуссии;
* последовательность поведения, соответствие слов и дела;
* серьезное отношение к вопросам ценностей;
* проявление твердости и стойкости по принципиальным вопросам;
* ответственность и активность.

Руководитель, которому неясны собственные ценности, не имеет твердой базы для действий, он склонен к принятию спонтанных и непродуманных решений. Ценности не являются чем-то, что можно увидеть, и поэтому они часто ускользают от понимания. Их можно распознать, только изучая реакции, лежащие в основе поведения своего и других людей. Изучение понимания ценностей важно для менеджеров, поскольку ценности могут влиять на поведение человека на рабочем месте. Это происходит либо путем прямого воздействия на ощущения, чувства и действия рабочего, либо путем *ценностной конгруэнтности —* совпадения представлений о ценностях, когда человек испытывает и выражает одинаковые эмоции, сталкиваясь с другими людьми, имеющими похожую систему ценностей. Например, исследования, проведенные в реальных производственных условиях, показали, что если возникла конгруэнтность ценностей (исполнительности, помощи, честности и справедливости) между начальником и подчиненными, то подчиненные получают большее удовлетворение от работы с этим начальником. Однако когда ценности не совпадают, то возникают конфликты из-за того, какие цели должны быть поставлены и каким образом их можно достичь.

Несовпадение систем ценностей иногда вызвано тем, что люди растут и формируются как личности в разные периоды времени и в разных социально-экономических условиях. Культурные корни также могут быть источником несовпадения систем ценностей. Приоритеты ценностей — это то, что отличает одну национальную культуру от другой. При существовании культурных различий можно ожидать возникновения проблем, если люди с различными этническими корнями работают вместе. Современные менеджеры должны вовремя понять, какие интересы и желания преобладают у работников, поскольку более высокая производительность труда именно там, где молодые работники заняты работой, максимально удовлетворяющей их интересы, и при этом менеджеры имеют схожие с ними стремления.

Изменение ценностей является сложной задачей для менеджеров, особенно когда трудовые, производственные ценности вступают в противоречие с остальными (например, проблема несоответствия интересов работы и семьи). К способам, с помощью которых люди стараются повлиять на ценности других людей, можно отнести следующие: морализирование, личный пример, невмешательство, помощь в прояснении конкретных ценностей, например, при необходимости соответствующего изменения. Итак, система ценностей — это индивидуальное свойство личности, зависящее от культурных корней. Но существуют также и интересы организации, которые являются частью организационной культуры.

Выбор, который человек делает, зависит от многих факторов: воспитания, опыта, здоровья, семейного положения, мнения окружающих, возможных последствий и т. д. Однако, как правило, всегда имеются несколько вариантов решений, и выбор того или иного, в конечном счете, зависит от того, что считать важным и правильным.

То, что мы считаем важным или правильным, хорошим или достойным, оказывает сильное влияние на всю нашу жизнь, формирует наше отношение к людям и событиям и определяет то, какими людьми мы становимся. Эти однажды принятые решения определяют наше поведение в настоящем и становятся основой наших ценностей. Ценностные ориентации являются важнейшими элементами внутренней структуры личности. Они закреплены жизненным опытом индивида и отграничивают значимое, существенное для данного человека от незначимого, несущественного.

Совокупность сложившихся, устоявшихся ценностных ориентаций образует своего рода систему личностных координат, обеспечивающую устойчивость и преемственность определенного типа поведения и деятельности, выраженную в направленности потребностей и интересов человека. В силу этого ценностные ориентации выступают важнейшим фактором, регулирующим и детерминирующим поведение человека.

* 1. **Установки личности**

Проблема ценностных ориентаций часто рассматривается в тесной взаимосвязи с психологической концепцией социальных установок. С позиции установок ценности личности так же рассматривал В.Н. Мясищев. В его концепции ценностные ориентации выступают, с одной стороны, как конкретное проявление отношения личности к окружающей среде, а с другой – как система установок, которые регулируют поведение личности в каждом конкретном случае. Среди фиксированных установок есть такие, которые имеют собственный вес, так как они выработаны по отношению к тем элементам действительности, которые имеют особую ценность для личности. Они-то и составляют относительно устойчивую систему фиксированных установок или ценностную ориентацию личности, организующую поведение по отношению к предметам и явлениям объективного мира, к сфере общественной жизни и к самому себе как члену общества.

Таким образом, общим результатом функционирования актуальной установки является то, что под ее воздействием в сознании и поведении личности формируется определенная позиция по отношению к действительности. В русле наших рассуждений мы бы сказали, что под влиянием ценностей, ценностных ориентаций и социальных установок формируется система представлений личности, определяющая отношения и поведение человека в деятельности, в частности, возможности выстраивания им успешного карьерного роста.

В. А. Ядов в своей «диспозиционной концепции регуляции социального поведения личности» рассматривает иерархическую систему диспозиций человека, регулирующих его поведение и деятельность на разных уровнях социальной действительности. Диспозиции личности представляют собой зафиксированные в социальном опыте предрасположенности воспринимать и оценивать условия деятельности, собственную активность индивида и действия других, а также предуготовленность действовать в определенных условиях соответствующим образом. В.А. Ядов выделяет четыре уровня диспозиций. Первый уровень диспозиций или низший уровень составляют фиксированные установки, которые формируются на основе витальных потребностей в простейших ситуациях и не осознаются субъектом. Второй уровень — социальные фиксированные установки — более сложные диспозиции, которые формируются на основе потребности человека в общении, осуществляемом в малой группе. Третий уровень диспозиций — базовые социальные установки (общая направленность интересов личности относительно конкретной сферы социальной активности). Четвертый уровень диспозиций — система ценностных ориентаций личности на цели жизнедеятельности человека, а также на средства их достижения

Наибольшее значение для регуляции социального поведения имеют сформированные социальные уста­новкиданного индивида, то есть общая ориентация человека на определенный социальный объект, явление, предрасположенность действовать определен­ным образом относительно данного объекта, явле­ния. Социальные установки включают ряд фаз: *ког­нитивную,* то есть восприятие и осознание объекта (цель); *эмоциональную,* то есть эмоциональную оцен­ку объекта (настроенность и внутренняя мобилизо­ванность); и, наконец, *поведенческую,* то есть готов­ность осуществить ряд последовательных действий по отношению к объекту (поведенческая готовность).

Ценности и социальная установка являются наиболее сложными регуляторами и предусматривают актив­ное взаимодействие личности с объективной реаль­ностью. Их объединяют понятием «внутренняя моти­вация подчиненных». Внутренняя мотивации является определяющей для успешности деятельности челове­ка, она раскрывает причину желания человека вы­полнять свою работу качественно. Вспомним извест­ное правило: *для того чтобы заставить человека что-то сделать, он должен захотеть это сделать.* Ценност­ные ориентации личности и социальные установки подчиненного формируют это «хотение».

* 1. **Методы приведения в соответствие личных установок и ценностей с ценностями и установками организации**

Особый интерес вызывает вопрос о приемах и методах воздействия, по­зволяющих осуществить перевод требований внеш­ней среды на уровень внут­ренних регуляторов.

*Ориентирующая ситуа­ция.* Суть этого метода зак­лючается в том, что создаются условия, при которых подчиненные начинают сами, без принуждения и на­поминания, действовать согласно логике спроекти­рованных обстоятельств. Другими словами, человек сам выбирает способ поведения, но его выбор сознательно направляется руководителем организующем соответствующие условия.

В чем преимущества этого метода? Во-первых, че­ловек, включенный в ориентирующую ситуацию, хотя и действует согласно логике обстоятельств и усло­вий, однако конкретные способы действия и поведе­ния выбирает сам. Это повышает самостоятельность и ответственность. Во-вторых, всегда сохраняется воз­можность для творчества личности и коллектива. Си­туация направляет действия, но не диктует способы их выполнения. В-третьих, метод позволяет каждому стать на место другого, то есть менять роли.

*Изменение ролевых характеристик.* Этот метод ос­нован на использовании роли и связанных с ней ожи­даний как факторов, регулирующих деятельность и поведение человека. Изменение некоторых элементов роли вызывает из­менение поведе­ния личности и целых групп. На­пример, можно на подчиненного воз­ложить обязаннос­ти временно от­сутствующего непосредственного руководителя. В большинстве случаев это стимулирует иное отноше­ние к делу, повышает ответственность и исполни­тельность на своем участке работы. В другом случае подчиненному поручается ответственное задание. Причем подчеркивается, что результат выполнения этого задания очень важен для организации, для каж­дого ее члена. Благодаря использованию этого метода подчиненный, помимо качественного выполнения за­дания, начинает более ответственно исполнять свои служебные обязанности.

*Стимулирование.* Главное правило при использо­вании этого метода — оно должно быть заслуженным и в то же время некоторым «авансом». Желательно при подведении итогов сначала говорить о положи­тельном, а затем уже о недостатках. Стимулирование должно быть построено таким образом, чтобы лич­ность осознавала перспективы служебного и профес­сионального роста. К числу важнейших стимулов де­ятельности подчиненного относят:

* материально-денежное стимулирование;
* создание возможностей для отличия, завоева­ния престижа и личного влияния;
* поддержание хороших условий деятельности (чи­стота, спокойная доброжелательная обстановка или наличие отдельного кабинета, компьютера и др.);
* гордость за профессию, за принадлежность к дан­ной организации, за статусное место, занимаемое в этой организации;
* удовлетворенность отношениями с коллегами по организации;
* чувство сопричастности к большим и важным делам организации.

Основываясь на ряде психологических исследова­ний, укажем, что денежное вознаграждение достиг­нет своей цели, если его сумма будет никак не мень­ше 15—20% от должностного оклада. В противном же случае вознаграждение будет восприниматься равно­душно, как нечто само собой разумеющееся. Ну а в случае если сумма вознаграждения не превышает 5 % оклада, оно воспринимается негативно («Лучше бы не было этого вознаграждения»).

Итак, руководитель в управлении регуляцией со­циального поведения и деятельности личности под­чиненного должен:

* относиться к нему не только, как к объекту ру­ководства, а как к личности, партнеру по взаимо­действию;
* постоянно ориентироваться на лучшие черты, качества, достоинства руководимых им людей;
* органично сочетать прямые и косвенные методы управления;
* всемерно использовать возможности коллектива.

### *Вопросы и задания для работы на семинаре*

1. Раскройте понятие и структуру личности.
2. Опишите ценности как основу поведения личности.
3. Охарактеризуйте природу и основные характеристики установок.
4. Проанализируйте влияние установок и ценностей на поведение работников и результаты труда.
5. Некоторые люди говорят, что большая озабоченность индивидуальными особенностями работников может повлечь за собой хаос в организации. Вы согласны? Почему? Какие факторы оказывают влияние на формирование личности? Как влияет процесс социализации?
6. Известно, что системы ценностей сформированы в основном до того, как люди начинают работать в организации. Как менеджеры должны учитывать этот факт?

***Интерактивное задание – анализ результатов исследования***

**Задание.** Ознакомьтесь с результатами исследования, направленного на изучение ценностей и установок сотрудников организации. На основе изученного теоретического материала ответьте на поставленные вопросы, возникающие в процессе анализа результатов.

Организация «Пирамида» существует на рынке пять лет и занимается продажей бытовой техники. Руководство организации для совершенствования условий труда поручило службе управления персоналом изучить ценности и установки работников предприятия и подготовить анализ полученных результатов. Исследование проводилось отдельно в группе менеджеров предприятия и группе рядовых сотрудников.

При изучении различий в социально-психологических установках (трудовых ориентациях) было обнаружено следующее. Менеджеры больше ориентированы на труд (стараются почти все свое время использовать для того, чтобы что-то сделать, труд приносит им удовольствие). У них преобладает установка на власть, на получение должностных полномочий, при этом они меньше ориентированы на свободу. Они больше ориентированы на результат, чем на процесс работы. Так же менеджеры имеют больше направленность на альтруистические ценности. Это так называемая «общественная ориентация», наличие которой является одним из признаков зрелой личности.

1. *Как такое, на первый взгляд, странное сочетание ориентации на власть и альтруистические ценности вы можете объяснить?*

Рядовые сотрудники больше ориентированы на ценность свободы и эгоизма. Они хоть и не указывают открыто на стремление к личному благополучию, не считаясь с интересами других людей, но данный показатель у них приближен к ориентации на эгоизм.

1. *Поясните факт более выраженной установки на свободу у рядовых сотрудников.*

В результате полученных данных по изучению ценностей можно сделать следующие выводы.

Основными ценностями-целями для менеджеров выступили:

1. Жизненная мудрость (зрелость суждений и здравый смысл, достигаемые жизненным опытом);

2. Материально обеспеченная жизнь (отсутствие материальных затруднений);

3. Общественное признание (уважение окружающих, коллектива, товарищей по работе);

4. Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни);

5. Здоровье (физическое и психическое);

6. Продуктивная жизнь (максимально полное использование своих возможностей, сил и способностей).

Данные представлены в таблице 2.

Рядовыми сотрудниками среди основных разделяемых ценностей-целей были выделены следующие:

1. Здоровье (физическое и психическое);

2. Любовь (духовная и физическая близость с любимым человеком);

3. Наличие хороших и верных друзей;

4. Активная деятельная жизнь (полнота и эмоциональная насыщенность жизни;

5. Интересная работа;

6. Развитие (работа над собой, постоянное физическое и духовное совершенствование).

Таблица 2 – Базовые ценности-цели менеджеров и рядовых сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджеры | Рядовые сотрудники |
| 1. Жизненная мудрость | *1. Здоровье* |
| 1. Материально обеспеченная жизнь | *2.* Любовь |
| 1. Общественное признание | 3. Наличие хороших и верных друзей |
| 1. *Активная деятельная жизнь* | 4. *Активная деятельная жизнь* |
| 1. *Здоровье* | 5. Интересная работа |
| 1. Продуктивная жизнь | 6. Развитие |

Из таблицы видно, что менеджеры больше ориентированы на социальную успешность, достижения и признания во внешней среде, максимально полное ис­пользование своих возможностей, сил и способностей. Для рядовых сотрудников более значимыми оказались ценности другого порядка – это общечеловеческие ценности, ценности взаимоотношений.

1. *О чем, на ваш взгляд, могут свидетельствовать особенности и различия в базовых ценностях-целях менеджеров и рядовых сотрудников.*
2. *Объясните, чем обусловлены различия в выборе среди базовых ценностей-целей у менеджеров такой ценности как жизненная мудрость, как зрелость суждений и здра­вый смысл, достигаемые жизненным опытом, а у рядовых сотрудников – развитие (то есть работа над собой, постоянное физи­ческое и духовное совершенствование).*

Среди основных инструментальных ценностей (ценности-средства) менеджерами были выделены (см. таблицу 3):

1. Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные рациональные решения);

2. Исполнительность (дисциплинированность);

3. Эффективность в делах (трудолюбие, продуктивность в работе);

4. Широта взглядов (умение понять чужую точку зрения, уважать иные вкусы, обычаи, привычки);

5. Смелость в отстаивании своего мнения, взглядов;

6. Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина).

Тогда как, к основным ценностям-средствам рядовыми сотрудниками были отнесены (см. таблицу 3):

1. Ответственность (чувство долга, умение держать своё слово);

2. Образованность (широта знаний, высокая общая культура);

3. Исполнительность (дисциплинированность);

4. Самоконтроль (сдержанность, самодисциплина);

5. Рационализм (умение здраво и логично мыслить, принимать обдуманные, рациональные решения);

6. Жизнерадостность (чувство юмора).

Таблица 3 – Базовые ценности-средства менеджеров и рядовых сотрудников

|  |  |
| --- | --- |
| Менеджеры | Рядовые сотрудники |
| *1. Рационализм* | 1. Ответственность |
| *2. Исполнительность* | 2. Образованность |
| 3. Эффективность в делах | *3. Исполнительность* |
| 4. Широта взглядов | *4. Самоконтроль* |
| 5. Смелость в отстаивании своего мнения, взглядов | *5. Рационализм* |
| *6. Самоконтроль* | 6. Жизнерадостность |

1. *О чем, на ваш взгляд, могут свидетельствовать особенности и различия в базовых ценностях-средствах менеджеров и рядовых сотрудников.*

Однако существуют ценности, которые разделяются и в группе менеджеров, и в группе рядовых сотрудников. Это, такие ценности-цели, как здоровье и активная деятельная жизнь, и ценности-средства – рационализм, исполнительность, самоконтроль.

1. *Как в управлении организационным поведением можно использовать наличие пересечения ценностей менеджеров и рядовых сотрудников.*
2. *Опишите, как, для каких целей, при решении каких организационных задач можно использовать полученные результаты.*

***Рекомендуемая литература***

Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Организационное поведение: учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2011

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2002.

Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРО-М, 2006. <http://nwapa.spb.ru/htmldb/0029/chapter_1.html>

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**Тема 5. Процессы восприятия и управление впечатлением в организационном поведении**

***Конспект лекции***

*Перцеп­тивная сторона общения* заключается в восприятии внешних признаков собеседника, в соотнесении их с его личностными характеристиками, в интерпрета­ции и прогнозировании на этой основе его поступ­ков. В наблюдаемом сотруднике нам доступны для вос­приятия лишь внешние признаки, среди которых наиболее информативными являются внешний об­лик (физические качества и оформление внешнос­ти) и поведение (совершаемые действия и экспрес­сивные реакции).

Воспринимая эти качества, мы определенным об­разом оцениваем их и делаем некоторые умозаклю­чения (часто бессознательно) о внутренних психоло­гических свойствах партнера по общению. В этих умозаключениях обязательно присутствует, во-пер­вых, сумма свойств, приписываемых наблюдаемому, выражающаяся в оценке собеседника, и, во-вторых, формирование определенного отношения к нему (больше эмоциональное, в пределах «нравится — не нравится»). Другими словами, на основе восприятия внешности и поведения собеседника мы как бы «чи­таем» внутренний мир человека, пытаемся понять и выработать собственное эмоциональное отношение к воспринятому.

Какие же свойства собеседника являются для нас наиболее важными, информативными? К таким, наиболее существенным, свойствам можно отнести:

* выражение лица собеседника (мимику);
* способы выражения чувств (экспрессию);
* жесты (пантомимику);
* позы, положение тела и походку;
* внешний вид (одежду, прическу и др.);
* особенности голоса и речи.

Нужно отметить, что важность и очередность вос­приятия изложенных шести свойств собеседника, оценка одного человека другим во многом зависит от индивидуальных, половых, возрастных и профессиональ­ных различий. Так, выявле­но, что дети учатся сначала распознавать экспрессию по мимике, затем им становит­ся доступным анализ выражения эмоций посредством жестов. В целом дети больше, чем взрослые, ориен­тированы на восприятие внешности. Было установ­лено несовпадение при восприятии и оценке руково­дителями подчиненных и наоборот.

**Закономерности формирования первого впечатления.** Основная задача восприятия — формирование пер­вого впечатления о человеке. На основе многочис­ленных исследований психологи пришли к выводу, что первое впечатление формируется под воздействи­ем трех факторов — фактора превосходства, фактора привлекательности и фактора отношения к наблюда­телю.

Действие ***фактора превосходства*** проявляется чаще всего вусловиях неравенства партнеров в той или иной сфере — социальной, интеллектуальной, груп­повой др. Суть его втом, что партнеры по общению склонны систематически переоценивать различные ка­чества тех людей, которые превосходят их по какому-то существенному для них параметру. Если же они имеют дело с партнерами, которых они, по их мнению, в чем-то превосходят, то первые вторых недооценивают. Иначе говоря, происходит либо общая недооценка, либо общая переоценка партнера.

Очень многое зависит от того, нравится нам внеш­не наш партнер по общению или нет. Если человек нам нравится (внешне!), то одновременно мы склон­ны считать его более хорошим, умным, интересным и т.д., то есть переоценивать его психологические характеристики. Американский психолог А. Миллер, отобрав фотографии людей красивых, «обыкновен­ных» и некрасивых, показал их группе мужчин и женщин и просил их высказаться о внутреннем мире каждого из тех, кто был изображен. Наиболее краси­вые были оценены и как более уверенные в себе, счастливые и искренние, уравновешенные, энергич­ные, любезные, то есть более богатые духовно, чем некрасивые и даже «обыкновенные». Таким образом, ***фактор привлекательности***обеспечивает реализацию следующей схемы: чем больше внешне привлекателен для нас человек, тем лучше он для нас во всех отноше­ниях. Если же он непривлекателен, то и остальные его качества недооцениваются.

***Фактор отношения к наблюдателю*** регулирует включение восприятия по следующей схеме: положи­тельное отношение к нам вызывает тенденцию к при­писыванию партнеру положительных свойств и от­брасыванию, игнорированию отрицательных. И наоборот, явное недоброжелательное отношение вы­зывает устойчивую тенденцию не замечать положи­тельного и выпячивать отрицательное.

Таким образом, при формировании первого впе­чатления общее позитивное впечатление о человеке приводит к переоценке, а негативное — к недооцен­ке неизвестного человека.

Из этого следует» что первичное впечатление все­гда ошибочно. Так ли это? В действительности же это так и в то же время не так. Всегда восприятие партне­ра по общению одновременно и верное, и неверное: оно более точное в отношении главных в данный момент характеристик (возраст, социальная группа, примерный род занятий, место жительства и др.), по которым мы строим поведение, и менее точное в от­ношении остальных характеристик.

Почему же так происходит? Потому что формиро­вание первого впечатления не самоцель, а регулятор последующего поведения. Оно необходимо для того, чтобы определить главные характеристики собесед­ника и в соответствии с ними выбрать определенную «технику общения». А остальные качества, оказавши­еся «не в фокусе», просто достраиваются по схемам. Вот здесь-то и кроется возможность ошибок при фор­мировании первого впечатления.

Для нас важно знать те знаки во внешности дру­гого, которые заставляют работать ту или иную схе­му формирования первого впечатления. Для действия ***фактора превосходства*** важны *одежда* человека ивесь его антураж. В одежде для нас важна *цена* ее. При этом под ценой одежды понимается не столько денежное выражение этой цены, сколько ее дефицитность и модность.

Серьезное значение имеет *силуэт* одежды. На ос­нове ряда исследований выявлено, что высоко ста­тусным считается силуэт, приближающийся к вытя­нутому прямоугольнику, с подчеркнутыми углами (особенно плечевыми), а низко статусным — силуэт, приближающийся к шару, не содержащий выражен­ных углов (свитер, куртка). Для практики управлен­ческого общения вывод очевиден: воздействие руко­водителя будет действеннее, если он будет общаться с подчиненными, будучи одетым в строгую форму одежды, строгий деловой костюм.

Имеет значение и *цвет* одежды. Высоко статусны­ми считаются цвета ахроматической окраски черно-белой гаммы (даже некоторые оттенки серого), а низко статусными — яркие, насыщенные и чистые цвета (кроме белого и черного).

На формирование ***фактора превосходства*** оказы­вает серьезное влияние ***манера поведения*** собеседни­ка (как сидит, ходит, разговаривает, куда смотрит идр.). Превосходство проявляется в независимости со­беседника. Во-первых, независимость от партнера (че­ловек показывает, что ему неинтересен тот, с кем он общается). Во-вторых, независимость от обстоятельств общения (человек как бы не замечает свидетелей, неудачно выбранного момента, своей бестактности, различных помех). Наконец, в-третьих, независимость от неписаных норм общения (разваливается в крес­ле, на собеседника старается не смотреть, а смотрит в сторону, в окно, в процессе общения осматривает свои ногти, употребляет много специальных терми­нов и иностранных слов и др.).

Важно заметить, что проявление независимости собеседником сказывается только при нашей готов­ности признать эту независимость обоснованной, определяемой значимостью ситуации. Таким образом, действие фактора превосходства начинается тогда, когда человек фиксирует превосходство другого над собой по знакам в одежде и манере поведения.

Привлекательность — понятие социальное уже потому, что оно различалось у разных народов и в разные времена. Отсюда следует, что знаки привле­кательности надо искать не в размере глаз или цвете волос, а в социальном значении того или иного при­знака (есть одобряемые или неодобряемые обществом или конкретной социальной группой типы внешнос­ти). Это во многом объясняет действие ***фактора при­влекательности.*** Для нас привлекателен тот партнер по общению, который стремится приблизиться к типу внешности, максимально одобряемому социальной группой, к которой мы принадлежим. Но еще более привлекательны для нас замеченные усилия, затра­ченные собеседником на получение социально одоб­ряемой внешности. Таким образом, знаками привле­кательности являются усилия человека выглядеть социально одобряемым в какой-либо группе.

Для руководителя важно знать, как формируется ***фактор отношения к наблюдателю.*** Знаком отноше­ния к нам является все, что свидетельствует о согла­сии собеседника с нами. Исследования Карри и Кени показали, что чем ближе мнение другого человека к собственному, тем выше оценка этого человека, и наоборот: чем выше оценивался некто, тем большее сходство его взглядов с собственными от него ожи­дали. Разногласий с позицией привлекательного лица испытуемые попросту не склонны замечать.

Различают прямые и косвенные признаки согла­сия, формирующие рассматриваемый фактор. К пря­мым признакам относят мнение собеседника, сход­ное с нашим: чем оно ближе к нашему, тем выше оценка собеседника в наших глазах. Косвенными при­знаками служат ободряющие и одобряющие кивки, время от времени появляющаяся в нужных местах естественная улыбка, возгласы «Да», «Вот именно», «Конечно», «Естественно» и др.

**Механизмы взаимовосприятия.** До сих пор мы рас­сматривали, как происходит процесс формирования первого впечатления. Теперь предстоит рассмотреть, что же позволяет нам быстро сформировать первое впечатление. В основе этого процесса лежит действие механизма***стереотипизации.*** Под социальным стерео­типом понимается устойчивый образ или представ­ление о каких-либо явлениях или людях, свойствен­ное представителям той или иной социальной группы. Например, когда мы слышим неправильное с точки зрения русского языка выражение «лицо кавказской национальности», мы это «лицо» не видим, но пред­ставить его можем во всей его неповторимой инди­видуальности. Для ситуаций управленческого общения такими расхожими стереотипами будут выражения «грубый начальник», «ленивый подчиненный» и др. Главная задача социального стереотипа — позво­лить нам быстро сориентироваться в ситуации обще­ния. Ориентировка происходит мгновенно, и мы вы­страиваем соответствующую стратегию дальнейшего поведения. Для человека, усвоившего стереотипы своей группы, они выполняют функцию упрощения и сокращения процесса восприятия собеседника.

Проблема надежности восприятия невозможна без учета ряда эффектов в процессе действия механизма стереотипизации. Наиболее типичными из них явля­ются:

*гало-эффект,* то есть грубое обобщение, оценка в черно-белых красках;

*эффект снисхождения,* то есть слишком положи­тельная оценка наблюдаемых событий, поступков;

*эффект центральной тенденции,* то есть стремле­ние усреднять оценки наблюдаемых процессов и яв­лений;

*эффект ореола,* то есть тенденция связывать ха­рактеристику одной черты характера с другими свой­ствами человека. Например, высокий научный ин­теллект, в представлении большинства людей, ассоциируется с высоким благородством или хоро­шо развитым чувством общественного долга. Внешне привлекательным людям часто приписывают благо­родные черты характера;

*эффект контраста,* то есть склонность подчер­кивать противоположные своим положительным чер­там черты окружающих;

*эффект проекции,* то есть склонность приписы­вать негативные свойства своего характера, а также мотивы своего поведения другим. Так человек, кото­рый часто говорит неправду, чаще всего не верит и другим.

Стереотипы представляют собой инструмент «гру­бой настройки», позволяющий человеку «экономить» психологические ресурсы и время. Они имеют свою «разрешенную» сферу социального применения. Од­нако дальше, в процессе последующего восприятия собеседника, социальный стереотип должен уйти в тень и освободить место для действия механизмов «тонкой настройки». Наступает этап более глубокого и объективного понимания партнера — его актуаль­ного эмоционального состояния, динамики его от­ношения к нам, то есть стремление за внешними признаками увидеть внутреннее состояние, «прочи­тать» внутренний мир другого. К механизмам «тон­кой настройки» относятся идентификация, эмпатия, аттракция, рефлексия, каузальная атрибуция.

*Идентификация* (позднелат. identifico — отождеств­ляю) представляет собой способ познания другого человека, при котором предположение о внутреннем состоянии собеседника строится на основе попыток поставить себя на место этого собеседника. То есть происходит уподобление себя другому. При иденти­фикации с другим познаются его нормы, ценности, поведение, вкусы и привычки.

*Эмпатия* — это эмоциональное чувствование или сопереживание другому. Через эмоциональный отклик мы понимаем внутреннее состояние другого. Эмпа­тия основана на умении правильно представлять себе, что происходит внутри другого человека, что он пе­реживает, как оценивает окружающий мир. Извест­но, что эмпатия тем выше, чем больше человек спо­собен представить себе, как одно и то же событие будет воспринято другими людьми, и чем лучше он способен понять право на существование этих раз­ных точек зрения.

*Аттракция* (фр. attraction, буквально — привле­чение, притяжение) — это умение добиться благо­приятного, стойкого положительного отношения со­беседника к нам; это способность позитивно расположить, настроить его по отношению к нам. В данном случае понимание партнера по общению воз­никает благодаря формированию привязанности к нему, дружеского или глубокого интимно-личност­ного отношения.

*Рефлексия* (позднелат. reflexio — обращение на­зад) — это механизм самопознания в процессе об­щения, в основе которого лежит способность че­ловека представлять и осознавать то, как он воспринимается партнером по общению.

*Каузальная атрибуция* (от лат. causalis — причин­ность и attributio — приписывание) — это механизм интерпретации поступков и чувств другого человека, стремление к выяснению причин поведения субъек­та. Исследования показывают, что у каждого челове­ка есть свои «излюбленные» *схемы причинности,* то есть привычные объяснения чужого поведения. Так, например, люди с личностной атрибуцией в любой ситуации склонны находить виновника случившего­ся, приписывать причину произошедшего конкрет­ному человеку. В случае же пристрастия к обстоятель­ной атрибуции люди склонны, прежде всего, винить обстоятельства, не утруждая себя поисками конкрет­ного виновника. При стимульной атрибуции человек видит причину случившегося в предмете, на кото­рый было направлено действие, или в самом себе.

Кроме этих схем, были выявлены и некоторые за­кономерности процесса каузальной атрибуции. На­пример, причину успеха люди чаще всего приписы­вают себе, а неудачу — обстоятельствам. Характер приписывания зависит также и от меры участия че­ловека в обсуждаемом событии. Оценка будет различна в зависимости от того, был ли он участником (со­участником) или наблюдателем. Общая закономер­ность состоит в том, что по мере роста значимости случившегося испытуемые склонны переходить от об­стоятельной и стимульной атрибуции к личностной (то есть искать причину случившегося в осознанных действиях личности).

***Вопросы и задания для работы на семинаре***

1. Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?
2. Почему важно понимать процесс восприятия и влияющие на него факторы в условиях организации?
3. Чем ощущения отличаются от восприятия?
4. Приведите несколько примеров внешних факторов, которые влияют на выборочность восприятия. Объясните, как работает принцип постоянства восприятия.
5. Что означает термин «стереотип»? Почему он рассматривается как проблема процесса восприятия?
6. Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
7. Прокомментируйте утверждение «восприятие реальности важнее самой реальности» в организационном контексте.
8. Почему некоторые судят о других людях лучше, чем остальные? Как наше самомнение отражается на восприятии?

**Самостоятельно изучить теоретический материал по вопросам:**

1. Внешние и внутренние факторы восприятия.
2. Механизмы восприятия: идентификация, рефлексия, эмпатия, аттракция, каузальная атрибуция.
3. Эффекты социального восприятия: ореола, первичности, новизны, стереотипизации, роли, присутствия, снисходительности, красоты, ожиданий, проекции.
4. Схемы формирования впечатления: фактор превосходства, фактор привлекательности партнера и фактор отношения к наблюдателю.

***Интерактивное задание: разбор конкретной ситуации***

Проанализируйте ситуацию с позиции закономерностей восприятия и методов создания первого впечатления. Какие механизмы восприятия можно увидеть в данной ситуации. На основе анализа, предложите свое решение возникшей проблемы, приведите аргументы в пользу вашего варианта. Объем работы должен составлять не менее 1,5 стр.

**Практическая ситуация**. Торговое предприятие начало свою деятельность 6 месяцев назад. Сотрудники сервис - центра и продавцы-консультанты находятся на одном иерархическом уровне в организации. В целом условия работы, график, униформа, система стимулирования и др. у этих групп работников одинаковые. Но есть функциональные обязанности, которые ставят сотрудников сервис-центра в положение чуть выше продавцов. Организационная структура предприятия представлена на рисунке 1.

Генеральный директор

Администраторы

торгового зала

Продавцы-консультанты

Сервис-центр

Рисунок 1 – Организационная структура предприятия

В случае возникновения конфликта с покупателем, когда последний требует встречи с администратором, продавец обязан пригласить для разрешения ситуации работника сервис-центра. Таким образом, одной из функций сотрудников сервис-центра является урегулирования конфликтной ситуации с покупателем без вмешательства администратора. В последние несколько месяцев участились случаи, когда сотрудники сервис-центра не справлялись с этой обязанностью, и приходилось вызывать администратора в торговый зал. Руководство предприятия пришло к выводу, что сотрудникам сервис-центра необходимо организовать обучение по программе «Навыки разрешения конфликтных ситуаций», что потребует от организации значительных финансовых и временных затрат.

***Рекомендуемая литература***

Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.

Басенко В.П., Жуков Б.М., Романов А.А. Организационное поведение: учебное пособие. – М.: «Дашков и К», 2011.

Бородушко И. В., Иванова В. П. Организационное поведение – Изд-во: "ЮНИТИ" 2007, с. 240

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2002.

Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006.

Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРО-М, 2006. <http://nwapa.spb.ru/htmldb/0029/chapter_1.html>

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**Тема 6. Команды и особенности их формирования**

***Конспект лекции***

Поведения человека во многом определяется влиянием на него окружающих людей, группы, коллектива, в котором он работает.

**Группа** – сложный социальный организм, имеющий две взаимосвязанные сферы существования: материальную и духовную.

Всякая группа проходит в своем развитии три стадии:

1. Стадия *первичного синтеза* – главным является процесс адаптации, так как происходит взаимное «узнавание» друг друга в группе.
2. Стадия *дифференциации*, на которой группа распадается на отдельные небольшие группы от 2 до 5 человек, различающиеся по направленности своих действий на группы:

* *актива*, поддерживающего основную деятельность группы;
* *дезорганизатор*, противодействующий основной деятельности группы;
* *пассива*, безразличного к основным действиям группы.

3. Стадия *окончательного синтеза* – превращение группы в команду.

**Команда** — это неболь­шая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников.

В современной литературе можно выделить два главных значения слова «команда»: широкое и узкое, собственное. В широком значениио «команде» говорят уже в том случае, когда между начальником и со­трудниками наладилось хорошее взаимопонимание в процессе работы. Понятие «команда» употребляют также тогда, когда говорят о хорошей согласованности действий коллег при выполнении поставленных перед ними задач. Рабочие группы, возникающие в ходе производственных процессов, также часто обозначаются понятием «команда».

В узком значении термин «команда» характеризует особый тип сплоченных рабочих групп, а именно высоко сплоченные группы, для которых в большей или меньшей мере характерны следую­щие признаки.

1. Общая коллективная цель (задача), реализовать которую пооди­ночке, при индивидуальной организации труда невозможно или невыгод­но.Это, пожалуй, важнейший признак команды, который отличает ее от традиционных сплоченных рабочих групп с преимущественно индиви­дуальными заданиями их членов.

2. Присущая лишь командам формальная организация(организаци­онная структура). Ее отличает целый ряд признаков: автономия груп­пы, ее широкие права в решении внутренних дел, в том числе распреде­лении заработка, широкие возможности участия всех в принятии груп­повых решений, специфические обязанности и права членов группы, меньшая по сравнению с традиционными рабочими группами роль фор­мального лидера и т.д.

3. Единство, одинаковая направленность формальной и неформаль­ной организации с акцентом на деле, на достижении командных целей.Команду характеризует ориентация неформальной организации на цели всей организации. Этим она отличается от деструктивных высоко спло­ченных групп. Такие группы существуют в некоторых деловых органи­зациях, например группы, которые, иногда вместе с руководителем, стре­мятся оградить себя от интенсивного труда, повышения норм выработ­ки и т.п., что идет вразрез с целями всей организации.

4. Взаимодополняющие навыки и способности членов команды.Сам смысл объединения работников в команду состоит в том, чтобы они вза­имно дополняли друг друга и вместе решали такие задачи, которые не смогут сделать все они, работая в одиночку.

5. Коллективистская субкультура, доминирование в работе общих ценностей, высокая групповая идентификация, готовность брать ответ­ственность за общую задачу, ведущая роль коллективной мотивации.Команда как форма коллективной организации труда имеет адекватную ей субъективную (связанную с ценностями, установками и убеждения­ми) основу. Главная ценностно-целевая ориентация членов команды – не индивидуальные задания, а общекомандная задача.

6. Преимущественно кооперативный стиль управления, дисперсия или размытость лидерства.В наиболее типичных, «полных» командах мнение всех их членов рассматривается как имеющее такую же ценность, как и мнение руководителя команды (иногда его может и не быть). Д команд характерно повышение значимости неформального и коллективного (когда все члены группы в большей или меньшей степени выполняют руководящие функции) лидерства.

7. Равноправие членов команды.Ее руководитель обычно рассматривается как «первый среди равных» и не имеет права единолично принц, мать обязательные для всех решения. Хотя в некоторых командах (например, управленческих) из этого правила делаются исключения, руко­водители наделены достаточно большой властью, но и там среди их членов доминируют отношения не служебной субординации, а товари­щеского сотрудничества единомышленников.

8. Высокая ангажированность (вовлеченность) в дела коллектива активное участие всех в принятии групповых решений.Команды фор­мируют из организационно мотивированных сотрудников, имеющих широкие права на участие в принятии решений. Это стимулирует их активность. Кроме того, оплата труда членов команды прямо зависит от результатов выполнения общего задания, что тоже способствует их боль­шей вовлеченности в дела коллектива.

9. Синергетический эффект трудовой деятельности. Это означает, что объединение в команду не только позволяет решать задачи, непо­сильные для индивидуальной работы, но и экономит время и ресурсы, за­трачиваемые на разного рода согласования и координацию индивидуаль­ных работ (Пугачев).

Превращение группы в команду можно считать состоявшимся, когда:

1. Достигнутый успех всегда рассматриваются командой как общий.
2. Происходит постоянный рост доверия друг к другу и к лидеру.
3. Культивируются чувства принадлежности к команде, главным образом через привлечения людей к общекомандным работам и мероприятиям.
4. Принадлежность к команде рассматривается как престижное состояние.
5. Поддерживается реальность командных целей.

Людей можно считать принадлежащими к одной команде если:

1. Есть общая (стратегическая) цель.
2. Конкретные задачи, являющиеся декомпозицией основной цели, каждый член команды выполняет самостоятельно, на своем месте, но каждому заранее известно, что принимаемые решения соответствуют командным нормам.
3. Члены команды регулярно взаимодействуют, общаются между собой.
4. Члены команды взаимосвязаны между собой.
5. Члены команды, по крайней мере, частично, взаимозависимы.
6. У всех членов команды ярко выражена потребность членства в данной команде.

Существует три уровня проведения процессов формирования команд. По Т.Ю. Базарову этот процесс осуществляется по трем направлениям.

1. Индивидуальное консультирование, т.е. управление трудными проблемами, возникающими в результате существования организации.

2. Непосредственно формирование команды — активное командное включение в планирование организационных изменений (команда определяется как группа из более двух человек, где каждый член команды играет определенную роль, занимает четкую позицию и выполняет определенную функцию в команде).

3. Построение межкомандных взаимоотношений. В организации может существовать несколько отдельных и независимых групп, из которых необходимо сформировать команды. В этом случае консультирование направлено как на процесс формирования команд, так и на налаживание взаимосвязи между ними, поскольку взаимосвязи между командами могут фасилитировать организационную эффективность, и быть источником удовольствия или фрустрации для индивидуумов.

В активной стадии процесса формирования команды выделяются четыре основные цели:

- изменение набора целей или приоритетов;

- анализ и распределение способа работы;

- анализ норм, способа принятия решений, коммуникаций;

- определение взаимосвязей между людьми, выполняющими работу.

Кроме того, Т.Ю. Базаров выделяет четыре основных подхода к формированию команды: целеполагающий (основанный на целях), межличностный (интерперсональный), ролевой и проблемно-ориентированный.

Целеполагающий подход (основанный на целях) – позволяет членам группы лучше ориентироваться в процессах выбора и реализации групповых целей. Процесс осуществляется с помощью консультанта. Цели могут быть стратегическими по своей природе или могут быть установлены в соответствии со спецификой деятельности, например, как изменение продуктивности или уровня продаж, а также как изменение внутренней среды или каких-либо процессов.

Межличностный подход (интерперсональный) – сфокусирован на улучшении межличностных отношений в группе и основан на том, что межличностная компетентность увеличивает эффективность существования группы как команды. Его цель – увеличение группового доверия, поощрение совместной поддержки, а также увеличение внутрикомандных коммуникаций.

Ролевой подход – проведение дискуссии и переговоров среди членов команды относительно их ролей; предполагается, что роли членов команды частично перекрываются. Командное поведение может быть изменено в результате изменения их исполнения, а также индивидуального восприятия ролей.

Проблемно-ориентированный подход к формированию команды (через решение проблем) предполагает организацию заранее спланированных серий встреч по фасилитации процесса (с участием третьей стороны – консультанта)с группой людей, имеющих общие организационные отношения и цели. Содержание процесса включает в себя последовательное развитие процедур решения командных проблем и затем достижение главной командной задачи. Предполагается, что наряду с наработкой такого умения у всех членов команды, активность по ее формированию должна быть также сфокусирована на выполнении основной задачи, межличностных умениях, а также может включать целепологание и прояснение функционально-ролевой соотнесенности.

В целом, команду можно построить в любой компании, на любом предприятии. Но при этом необходимо знать, на каком этапе развития находится данное предприятие и каковы цели и задачи руководителя, под которого будет строиться команда. В реальности команда всегда строится под конкретного лидера. Поэтому приходится учитывать, что именно под командой понимает он, каковы его запросы, с какой группой ему будет комфортнее работать (Сартан).

Итак, формирование команды необходимо в тех случаях, когда хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют на предприятии:

1. Руководитель хочет найти дополнительные нематериальные ресурсы для повышения эффективности сотрудников.
2. Руководитель хочет повысить творческую активность сотрудников.
3. Появилась необходимость изменения корпоративной культуры, норм, правил поведения.
4. Личные цели сотрудников начинают преобладать над общими целями предприятия: сотрудники работают больше на себя, чем на предприятие.
5. Непонимание и несогласованность целей предприятия на разных уровнях иерархии.
6. Плохое распределение функций – у одних возникает ощущение, что они делают больше, чем другие.
7. Руководство уделяет мало внимания оценке деятельности подчиненных: система мотивации построена односторонне (только материальное стимулирование или наказание).
8. Непонимание сотрудниками того, что на данный момент происходит на предприятии.
9. Недостатки в системе делегирования: сотрудники плохо подчиняются, руководители неудовлетворительно руководят.
10. Несогласованность работы между подразделениями, отделами.
11. Неверие в возможность достижения общих целей.
12. Отказ сотрудников от обучения, повышения квалификации.
13. Сотрудники не применяют на рабочих местах полученные знания во время обучения.
14. При конфликтах или ошибках преобладает тенденция искать виновных, уходить от ответственности.

Если есть хотя бы несколько из перечисленных утверждений присутствуют – руководителю следует подумать о проведении командообразования, начиная с верхнего уровня руководства.

*Командообразование*

В конце 80х - начале 90х годов в деловой среде США и Западной Европы появился и быстро завоевал популярность такой метод развития организации, как командообразование.

Метод командообразования ведет свое начало из двух подходов: подход вовлечения персонала – служащих нижнего звена – в процесс решения проблем, получения от них предложений по улучшению производственного процесса, и вообще обратной связи на решения руководства. И менеджмент качества, который допускает непосредственную работу персонала с потребителем и создание команд по улучшению процесса работы. Предполагается, что метод команды позволяет в большей степени уполномочивать персонал на возможность самостоятельного принятия решений и несения ответственности за свою работу. Зарубежными авторами уже накоплен значительный фактический материал по методам создания команды, особенностям процесса развития команды и психологическим факторам, способным оказывать влияние на работу индивида в команде.

В нашей стране метод командообразования применяется все чаще и чаще. На первый взгляд, это связано со спецификой организационной культуры как в частных, так и в государственных организациях. При их формировании на первый план выступает оценка людей по критерию «свой-чужой». Очень редко можно встретить организацию, члены которой не имели бы опыта отношений до того, как пришли в нее или ее создали. Но по мере развития, наступает необходимость в новых сотрудниках, а за этим приходит проблема доверия. Чтобы человеку доверять, его надо «узнать», надо, чтобы он стал «своим», а для этого надо «съесть с ним пуд соли», то есть длительно взаимодействовать в разных ситуациях (Иванов, Шустерман). Поэтому метод командообразования тем и хорош, что позволяет в достаточно короткие сроки узнать человека ближе и построить отношения, необходимые для дальнейшей работы.

Командообразование – это процесс целенаправленного формирования особого способа взаимодействия людей в организации, позволяющего эффективно реализовывать их энергетический, интеллектуальный и творческий потенциалы.

*Признаки эффективной команды.* При формировании команды главное – четко определить цели ее создания. Часто эф­фективность командообразующих мероприятий подтверждается улучшением эмоци­ональных отношений в группе. Это важный фактор, тем не менее, сам по себе, он не гарантирует повышения продуктивности работы коллектива. Есть и другие признаки эффективной команды. В литературе чаще всего описываются три основных:

1. *Принятие совместных решений.* Каждый участник ориентирован на принятие лучшего, с точки зрения общих целей, решения. В обсуждении учитываются позиции всех сотрудников. Окончательное решение должно стать для всех руководством к действию: сомнения и возражения рассматриваются открыто, а тактика пассивного тихого согласия исключена.

2*. Активный обмен информацией.* Члены команды в ходе совместной деятельности постоянно оперируют сведениями, которые могут быть полезны другим участникам процесса. При этом перечень, содержание, процедуры, способы обмена данными зачастую невозможно формализовать в силу многообразия возможных ситуаций. В эффективной команде участники своевременно доводят информацию до коллег; в неэффективной - используют ее прежде всего в своих интересах, иногда не передают, искажают, задерживают.

3. *Инициативное взаимодействие.* В работе группы границы ответственности и роли часто размыты, не закреплены, контроль вклада отдельных участников затруднен. Соответственно, в эффективной команде сотрудники стремятся строить максимально открытое и направленное на достижение общей цели взаимодействие, брать на себя ответственность за результаты.

Т.Ю. Базаров предлагает выделять 4 этапа, которые группа должна пройти, прежде чем сформируется в команду:

1. Адаптация. С точки зрения деловой активности характеризуется как этап взаимного информирования и анализа задач. На этом этапе происходит поиск членами группы оптимального способа решения задачи. Межличностные взаимодействия осторожны и ведут к образованию диад, наступает стадия проверки и зависимости, предполагающая ориентировку членов группы относительно характера действий друг друга и поиск взаимоприемлемого поведения в группе. Члены команды собираются вместе с чувством настороженности и принужденности. Результативность команды на данном этапе низка, так как члены ее еще не знакомы и не уверены друг в друге.

2. Группирование и кооперация. Этот этап характеризуется созданием объединений (подгрупп) по симпатиям и интересам. Инструментальное содержание его состоит в противодействии членов группы требованиям, предъявляемым им содержанием задачи, вследствие выявления несовпадения личной мотивации индивидов с целями групповой деятельности. Происходит эмоциональный ответ членов группы на требования задачи, который приводит к образованию подгрупп. При группировании начинает складываться групповое самосознание на уровне отдельных подгрупп, формирующих первые интрагрупповые нормы. Однако отдельные подгруппы быстро понимают невозможность эффективного решения задачи без коммуникации и взаимодействия с другими подгруппами, что приводит к формированию схем общения и интергрупповых норм, общих для группы в целом. Здесь впервые возникает сложившаяся группа с отчетливо выраженным чувством «мы».

3. Нормирование деятельности. Разрабатываются принципы группового взаимодействия и нормируется либо область внутригрупповой коммуникации, либо область коллективной деятельности. Характерная черта развития группы на этой стадии — отсутствие интергрупповой активности. Процесс обособления сплоченной, хорошо подготовленной, единой в организационном и психологическом отношениях группе может превратить ее в группу-автономию, для которой характерны замкнутость на своих целях, эгоизм.

4. Функционирование. С точки зрения деловой активности эту стадию можно рассматривать как стадию принятия решений конструктивными попытками успешного решения задачи. Функционально-ролевая соотнесенность связана с образованием ролевой структуры команды, являющейся своеобразным резонатором, посредством которого проигрывается групповая задача. Группа открыта для проявления и разрешения конфликта. Признается разнообразие стилей и подходов к решению задачи. На этом этапе группа достигает высшего уровня социально-психологической зрелости, отличаясь высоким уровнем подготовленности, организационным и психологическим единством, характерными для командной субкультуры.

Создание эффективных команд — достаточно длительный процесс, в котором можно выделить *три главных этапа:*

1. Разработка общей модели (идеального образца) команды и подготовка необходимой документации. Это предполагает:

- анализ и описание характеристик решаемых командой задач, обоснование целесообразности командной организации, подготовку соответствующих документов. Очень важно, чтобы среди главных задач команды не доминировали те, которые наиболее эффективно решаются при индивидуальной организации труда;

- определение идеологии команды, т.е. ее основных целей и смыслообразующих ценностей (миссии). Соответствие таким целям и ценностям учитывается при подборе состава команды;

- описание состава группы, основных ролей, структуры и характе­ра коммуникаций;

- описание индивидуальных характеристик членов группы и ее руководителей (лидеров). Это должны быть профессиональные, личные, социальные (социальной компетентности) и мотивационные характеристики,

- описание процессов руководства. Должны быть установлены границы автономии команды, определены объем, техники и стили руководства;

- описание процессов формирования команды, т.е. четкое определение того, кто, что, где, когда и как делает;

- описание индивидуальных и коллективных изменений. Это предполагает определение порядка принятия, адаптации и увольнения чле­нов команды, мероприятий по развитию персонала.

Когда общая модель команды подготовлена, можно приступать к следующему этапу работы по ее созданию.

2. Организационно - практическая работа по формированию команды.

Этот этап включает:

- подбор сотрудников – членов команды по профессионально-ролевым, социально-психологическим (совместимость) качествам, социаль­ной компетентности и мотивированности.На практике подбором со­трудников, способных работать в команде, обычно заняты работники служб персонала и линейные руководители. В процессе подбора можно исполь­зовать различные методы: изучение биографии и характеристик с мес­та работы, тесты, деловые игры, конкретные ситуации, интервью и др.;

- распространение идеологии команды, ознакомление с составляю­щими ее ценностями членов команды.На базе этих ценностей должна формироваться субкультура команды;

- адаптацию организационных структур к командной работе.Это предполагает перераспределение компетенций и ответственности, изме­нение методов работы руководства и т.д.;

- подготовку сотрудников к командной работе и их включение в практическую деятельность.Сотрудники усваивают цели, задачи, основные ценности и принципы работы команды, свои обязанности и права. С ними проводятся соответствующие разъяснительные занятия, и если это не­обходимо и возможно, тренинги. В начальный период работы особенно необходима разносторонняя помощь со стороны руководства и экспер­тов;

- оказание консультационной и тренинговой помощи в решении возникающих в процессе работы проблем.В командах чаще всего используются три вида тренингов: социальной компетентности, работы в команде (освоение профессиональных ролей, способов принятия решений и взаимодействия), разрешения конфликтов. В современной науке и практике менеджмента существует достаточно много конкретных методик по формированию сплоченных команд. Они предполагают специальные теоретические занятия и тренинги с руководителями и членами группы.

Организационно-практическая работа по формированию команды перерастает в следующий, третий этап командообразования, на котором доминирующую роль играют внутрикомандные процессы.

3. Автономное становление и развитие команды.После того как организационно-практическая работа завершена, команда пускается в свободное плавание» — начинает функционировать и жить как относительно самостоятельное подразделение организации. На этом этапе происходит обучение опытом, укрепление коллективных ценностей имотивации, приобретение навыков совместной работы, поиск оптималь­ных форм сотрудничества. «Создать коллектив нелегко, — пишут американские ученые А. Дрекслер, Д. Сиббет и Р. Форрестер. — Эффективные коллективы нужно создавать методически и упорно. Надо построить лич­ные отношения, определить методы работы и создать положительный и воодушевляющий климат. Коллектив живет собственной деловой и эмо­циональной жизнью; одна из отличительных черт коллектива — это силь­ное чувство общности».

Взападных концепциях об эффективности команд существуют правило 12 «Си»:

1.С1еаг ехрectation - Ясные ожидания (от команды и ее деятельности);

2.Соtext - Контекст (целей, принципов, взглядов и ценностей организации, в который должна вписаться работа команды);

З.Сommitment - Приверженность (участников команде);

4. Competence- Компетентность (команды для выполнения задач, то есть ее знания, навыки и возможности);

5. Сharter - Устав (в котором отражена миссия команды, ее видение и стратегии для ее выполнения);

6. Сontrol - Управление (командой);

7. Сollaboration - Сотрудничество (участников команды друг с другом);

8. Соmmunication - Общение (участников команды с организацией, руководством и друг с другом);

9. Сreative Innovation - Творческие нововведения (и то, насколько они ценятся);

10. Сonsequences - Последствия (негативные и позитивные для организации и членов команды);

11. Coordination - Координация (действий команды в соответствии с интересами организации);

12. Сultural Change - Смена культуры (организации с иерархической на командную и помощь в адаптации к новой культуре).

Также американский специалист Лей Томпсон в своей работе «Создание команды» акцентирует внимание на четырех основных критериях, которые ранее были предложены учеными Д. Хакманом и Д. Грюнфильдом. Именно по данным критериям следует, по их мнению, оценивать эффективность деятельности команд.

**Продуктивность** является наиважнейшим критерием успеха команды. Продуктивность команды в значительной степени связана с ее целями, а также со способностью команды адаптироваться, изменяться и модифицировать цели с учетом новой информации, изменяющихся приоритетов организации и изменяющегося рынка.

Критерий продуктивности задается вопросом, удовлетворяет ли результат работы команды потребностям тех, кто должен их использовать, то есть конечных пользователей. Недостаточно того, что данная команда удовлетворена результатами или, что этот результат удовлетворяет некоторым объективным критериям деятельности. Если продукция команды неприемлема для тех, кто должен ее использовать, рассматриваемая команда неэффективна.

**Сплоченность** - второй основной критерий деятельности команды. Для команды это слово связано с процессами, которые заставляют ее членов держаться вместе, и объединяют их. По мнению большинства менеджеров, сплоченность однозначно предсказывает показатели работы команд, работающих над тем или иным проектом. Если членам группы не нравится работать в команде, обязательно будут страдать показатели работы. В эффективно работающих командах способность их членов работать совместно над будущими проектами поддерживается и усиливается.

**Обучение** также является важным критерием успешного функционирования команды как единого целого. Каждый дипломированный специалист, кто когда-то посещал лекции по менеджменту, может подтвердить тот факт, что сплоченность может присутствовать, но обучение отсутствовать. Люди имеют потребность в росте, развитии и самореализации, поэтому команды должны предоставлять возможность для роста и развития своих членов. Команды должны быть чуткими по отношению к своим членам и предоставлять им возможность вырабатывать новые навыки.

**Интеграция** - четвертый критерий успешности деятельности команды. На практике очень часто команда больше печется о своих собственных интересах, чем о глобальных задачах организации. Для команды важно понимать задачи организации и не забывать о них, для того чтобы работать в направлении их реализации. Командам нужно объединяться с другими подразделениями своей организации во избежание всевозможных повторов (например, в одной организации могут повторно изобретать вещи, уже разработанные данной организацией). На практике это означает, что команды должны распространять информацию, результаты своей деятельности, отчеты о состоянии дел, неудачи, опыт и идеи своевременно и эффективно. Достижение интеграции требует четкого планирования и координации действий в рамках организации.

Эти четыре критерия успешности можно объединить в единое уравнение, которое может применяться для оценки деятельности команды:

ФП = ПП + С - У, где:

ФП - фактическая продуктивность;

ПП - потенциальная продуктивность;

С - синергия;

У - угрозы деятельности.

Фактическая продуктивность команды является функцией трех факторов: потенциальной продуктивности команды, синергии и угроз.

Потенциальная продуктивность команды зависит от трех факторов более низкого уровня: требования задачи, имеющихся ресурсов и процесса деятельности команды.

Требования задачи — это требования, налагаемые на команду самой задачей, и правила, регулирующие выполнение задачи. Требования задачи определяют те ресурсы, которые необходимы для оптимального функционирования, и то, как эти ресурсы следует сочетать

Ресурсами являются соответствующие способности, навыки и инструменты, которыми обладают люди, пытающиеся решить эту задачу.

Процесс связан с тем способом, которым команды используют ресурсы для удовлетворения требований задачи. Командный процесс описывает те шаги, которые совершает команда, пытаясь решить поставленную задачу, и включает как продуктивные, так и непродуктивные действия. Требования задачи раскрывают необходимые ресурсы; эти ресурсы определяют потенциальную продуктивность команды, а процесс определяет степень, в которой реализуется потенциал.

Синергия описывает все, что может улучшаться и улучшается в команде по сравнению с независимой работой отдельных сотрудников.

Мнения большинства ученых, сходятся в главном: эффективная команда – это в первую очередь команда, способная добиваться намеченных результатов.

Одна из моделей эффективной команды наглядно представлена на рисунке 2.

Содержание Командная работа Эффективность

* результативность деятельности
* обучение команды
* удовлетворенность сотрудников
* внутрикомандные процессы
* границы управления
* организационная культура
* моделирование структуры и типа команды
* система вознаграждения

Рисунок 2 – Модель эффективной командной работы

Грамотно сформированная команда устойчива к внешним воздействиям, она становится единым организмом, который способен гибко реагировать на изменения ситуации.

***Вопросы и задания для работы на семинаре***

1. Как проявляются межличностные отношения в группе?
2. Охарактеризуйте статус личности в группе, в организации, чем он определяется?
3. Кто и как формирует групповые нормы поведения? Приведите пример групповых норм в конкретной организации.
4. Какие изменения в поведении индивида могут произойти под влиянием группы?
5. В чем может проявляться давление группы на личность? Приведите пример.
6. Какие ограничения препятствуют эффективной работе группы?

**Самостоятельно изучить теоретический материал по вопросам:**

1. Роль командной работы в организации. Причины внимания к командным формам организации труда в современном менеджменте.
2. Подходы и проблемы командного строительства.
3. Три уровня командообразования: сплоченная рабочая группа, эффективная рабочая команда, эффективный организационный комплекс.
4. Характеристики эффективных и неэффективных команд.

***Интерактивные задания***

1. Разработайте проект «План создания команды менеджеров среднего звена в организации». В процессе работы: 1. определите основные средства и методы командного строительства, 2. спрогнозируйте возможные проблемы при создании команды.
2. Проанализируйте приведенные ниже правила укрепления группового единства, предлагаемые руководителю для работы с формальной группой, оцените их эффективность и приведите примеры. Для укрепления группового единства руководителю необходимо:

1) помогать группе испытывать общий успех;

2) укреплять доверие членов группы друг к другу и к ее лидеру;

3) культивировать чувство принадлежности к группе, активно привлекать членов группы к общим мероприятиям;

4) заботиться о том, чтобы принадлежность к группе доставляла радость и отвечала стремлению к престижу;

5) поддерживать веру в реальность стоящих перед группой целей.

1. Дополните правила.

***Рекомендуемая литература***

Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2003.

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2008.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ.М.:"Дело", 2000. <http://eup.ru/Documents/2004-08-23/3011A.asp>

Резник С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

**Тема 7. Особенности организационного поведения руководителей**

***Конспект лекции***

Основная задача менеджера — постоянно руководить людьми в процессе их труда. Цель управления людьми, вовлеченными в общий тру­довой процесс, — выполнение реальной работы и получение определенных результатов. Чтобы достигнуть общей цели, необходима координация деятельности многих людей, т.е. управление как процесс необходимо для достижения групповых целей, с которыми не в состоянии справиться один человек. В современных организациях от менеджера зависит реше­ние целого ряда задач. Основные из них:

1) постановка целей;

2) мотивирование и стимулирование труда персонала;

3) определение методов получения производимой продукции.

Работа менеджера в современных организациях состоит в том, чтобы управлять не только производством, но и руководить людьми. Каждый менеджер имеет необходимые знания в экономической, технической и других областях деятельности. Но этого недостаточ­но, чтобы эффективно управлять людьми. Эффективное управление предполагает обязательное знание закономерностей человеческого поведения.

Очень важно, чтобы руководитель организации понимал необхо­димость использования всех знаний, которыми владеют сотрудни­ки. По этому поводу были сформулированы Р. Лайкертом следую­щие варианты учета этого фактора:

1. Использование знаний, которыми обладают работники высше­го уровня.

2. Использование знаний, которыми обладают работники высше­го и среднего уровней.

3. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в определенной ограниченной области.

4. Использование знаний, которыми обладают работники всех уровней в широком плане.

С изменением конкретной управленческой ситуации менеджер должен четко представлять реакции, характер и поведение своих подчиненных. В этом случае он обязан прогнозировать, каким обра­зом будут вести себя отдельные подчиненные, а также целые рабо­тающие группы (коллективы). Практические знания по психологии здесь крайне необходимы.

Управлять людьми в процессе производства намного сложнее, чем физическими объектами, т.к. ответные реакции человека, его желания, стремления и т.д. очень разнообразны.

Трудность работы руководителя усугубляется тем, что он должен хорошо уметь предвидеть поведение и реакции своих подчиненных. Законы и нормы группового поведения людей призваны регулировать их деятельность, а в некоторых случаях — ограничивать определен­ные нежелательные их действия. Не всегда интересы организации и собственные интересы людей тесным образом связаны между собой.

Совершенно необходимым является умение оценивать своих подчи­ненных по их поведению, а не по эмоциональному отношению к ним.

В силу особенностей человеческой коммуникативной деятельности люди часто говорят не то, что думают. Это также должен иметь в виду менеджер. Данное обстоятельство способствует тому, что менеджер не всегда имеет правильную и надежную информацию о чем-либо в про­цессе управления деятельностью людей, что вносит значительные ис­кажения в сведения о проблемах, задачах, которые приходится решать с помощью своих подчиненных. Людям свойственно не просто сооб­щать сведения, которые они извлекают в процессе работы, а интер­претировать виденное или слышанное. В связи с этим факты и вы­мыслы бывает трудно отделить друг от друга.

Успешность управления в значительной степени зависит также от того, насколько подчиненные получают ясные и четкие формули­ровки от менеджера. Немаловажным является также, насколько под­чиненные правильно понимают требования и задачи, которые необ­ходимо решить. Но прежде чем отдавать конкретные распоряжения своим подчиненным, менеджер обязательно должен удостоверить­ся, как подчиненные понимают данную управленческую ситуацию. Только после этого можно формулировать персональные задания в четких и доступных для понимания выражениях.

Одной из существенных трудностей в управлении людьми явля­ется налаживание обратной связи. В обычном понимании под об­ратной связью в практике управления понимается информация, ко­торая поступает от исполнителей. Она может быть как положительная, так и отрицательная. Подчиненные не всегда в состоянии понять, что результаты, по­лученные ими, не соответствуют тем требованиям, которые предъяв­лялись менеджером. Правильная обратная связь в сочетании с по­ложительным мотивирующим воздействием, идущим от менеджера, может стать сильным средством побуждения работающего к поло­жительному отношению и выполнению своих обязанностей.

Люди не будут результативно трудиться, если не заботиться о побуждении у них интереса к работе. В известном смысле слово "интерес" может выступать в двух значениях. В первом он понима­ется как форма удовлетворения материальных потребностей чело­века, в другом — как положительное эмоциональное отношение личности к предмету или процессу деятельности.

Важнейшей задачей всех менеджеров является установление чет­ких и ясных целей для исполнителей. В западных руководствах по менеджменту существует развитая философия менеджмента.

Руководитель в своей работе исходит из определенных принципов. Во-первых, работ­ник должен с помощью руководителя четко усвоить как поставленные перед ним цели, так и возможные результаты, которые он дол­жен достигнуть. Во-вторых, хороший руководитель активно руководит деятельно­стью персонала. В этом отношении работнику нужно дать понять, что он является активной личностью, обладает определенной само­стоятельностью при выполнении задач, а также может в нужный момент получить поддержку от своего руководителя.

Руководитель должен общаться со своими работниками на про­фессиональном языке, четком и понятном. При хорошем управле­нии наличие плохих отношений между руководителем и его подчи­ненными исключается, если речь идет о длительном периоде времени. Очень важным моментом в работе руководителя является пра­вильное соизмерение задачи и способностей исполнителей.

Психологическое состояние работника в процессе труда должно поддерживаться на должном уровне руководителем. Руководить ра­ботниками менеджер должен таким образом, чтобы они высказыва­ли удовлетворение самой работой. Практики менеджмента считают, что вызывать реакцию недовольства эффективное управление не допускает. Процесс работы персонала должен контролироваться на всех стадиях.

Общее лидерство в группе складывается из компонен­тов: эмоционального, делового и информационного. «Эмо­циональный» лидер (сердце группы) — это человек, к кото­рому каждый человек в группе может обратиться за сочув­ствием, «поплакаться в жилетку». С «деловым» лидером (руки группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспе­чить успех дела. К «информационному» лидеру (мозг груп­пы) все обращаются с вопросами, потому что он эру­дит, все знает, может объяснить и помочь найти нуж­ную информацию.

Наилучшим будет руководитель, сочетающий все три компонента. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информа­ционного и делового.

Организация, возглавляемая лидером и состоящая из множества самых разных людей, является организацией именно потому, что функционирует в рамках заданной лидером цели, и роль лидера здесь становится весьма оп­ределенной: обеспечить существование таких связей (вза­имоотношений) в системе, которые наилучшим образом способствовали бы решению конкретных задач в рамка) единой цели. Т. е. лидер — это элемент упорядочения сис­темы.

Лидера можно определить как личность, способную объ­единять людей ради достижения какой-либо цели. Лидерст­во - это всегда вопрос степени, силы влияния, зависящей от соотношения личных качеств лидера с качествами тех, на кого он пытается оказать влияние, и с ситуацией, которой находится данная группа.

Подходит ли человек для роли лидера, зависит прежде всего от признания за ним другими людьми качеств превос­ходства, т. е. качеств, которые внушают им веру в него и побуждают их признать его влияние на себя. Более высо­кий интеллект, подготовка или опыт могут явиться час­тичным основанием для лидерства. Обычно важное значе­ние имеет склонность к доминированию, а именно стремление проявлять инициативу в межличностных отноше­ниях, направлять внимание других, предлагать им реше­ния. Важное значение часто имеет и соответствующий профессиональный статус — инженеры скорее признают лидерство другого инженера, а также единство мнений и взглядов лидера и его последователей, равно как и его спо­собность «разговаривать на их языке». Существует разли­чие между «формальным» лидерством — когда влияние исходит из официального положения в организации, и «естественным» лидерством —когда влияние исходит из признания другими личного превосходства лидера. В боль­шинстве ситуаций, конечно, эти два вида влияния пере­плетаются в большей или меньшей степени. Важно здесь не то, что лидер обладает качествами превосходства, а то, что его сторонники считают, будто он обладает этими ка­чествами.

Очень трудно также стать истинным лидером, не обла­дая острой восприимчивостью к взглядам и позициям своих сторонников; причем не так уж важно, чем объясняется подобная восприимчивость — тем ли, что лидер понимает ее необходимость и сознательно ее проявляет, или тем, что он просто разделяет эти взгляды. При отсутствии та­кой восприимчивости он не будет знать, в какой момент необходимо пойти на компромисс, чтобы сохранить свое влияние и сплоченность группы. Он не сможет избежать вопросов, способных вызвать в группе серьезные разно­гласия и оказать на нее разрушительное воздействие. Доподлинно известно, что в очень большой мере лидер должен вести своих сторонников в том направлении, в ко­тором они сами хотят идти.

Значение лидера не исчерпывается лишь формированием новых групп. Он также выполняет важную задачу поддер­жания сплоченности в уже существующих группах. В большинстве организаций лидеры в силу их двойного членства — в первичных трудовых коллективах, состоя­щих из их подчиненных, и в руководящих группах, состо­ящих из их коллег и вышестоящих начальников, — вы­полняют еще и функцию объединения многочисленных ра­бочих групп ради достижения целей и выполнения программ организации в целом. Они являют собой элемент соедини­тельной ткани, которая превращает организацию в нечто большее, нежели просто совокупность независимых и за­мкнутых групп.

Официально назначенный руководитель подразделения обладает преимуществами в завоевании лидирующих по­зиций в группе, и поэтому чаще, нежели кто-нибудь дру­гой, становится признанным лидером. Однако его статус в организации и тот факт, что он назначен «извне», ставят его в положение, несколько отличное от положения не­формальных естественных лидеров. Прежде всего, стрем­ление продвигаться выше по служебной лестнице побужда­ет его отождествлять себя с более крупными подразделени­ями организации, нежели с группой своих подчиненных. Он может считать, что эмоциональная привязанность к ка­кой-либо рабочей группе не должна служить ему тормо­зом на этом пути, и поэтому отождествлять себя с руково­дящим звеном организации — источник удовлетворения его личных амбиций. Но если он знает, что не поднимется выше, да и не особенно стремится к этому, часто такой руководитель решительно отождествляет себя со своими подчиненными и делает все от него зависящее, чтобы защи­тить их интересы.

Личные амбиции — такой фактор, который следует учи­тывать в большинстве человеческих ситуаций. Фактичес­ки все лидеры в то или иное время принимают решения, которые больше соответствуют их собственным притязани­ям, нежели благополучию группы, ее программным целям, целям учреждения или даже самым высоким интересам стра­ны. Часто им настолько успешно удается обосновать свои решения ценностями группы, что они сами совершенно не осознают собственные побуждения.

Помимо того, что приверженность руководителя подраз­деления своей группе может войти в противоречие с его личными амбициями, она может также оказаться в кон­фликте с его приверженностью руководящему аппарату организации. В действительности такие конфликты, более или менее значительные, случаются в организациях еже­дневно. В той степени, в которой он действительно отож­дествляет себя с обеими группами, он будет ощущать силь­ное желание сохранить доверие к себе, уважение и дружбу членов обеих групп, а конфликт в организации станет кон­фликтом внутри его собственной личности. На почве та­ких конфликтов произрастает одна из наиболее важных функций руководителя — функция примирения ценностей и задач группы, которой он руководит, с целями более круп­ного подразделения организации.

Типы групповых ценностей порождают две разновид­ности конфликтов. Первая категория конфликтов зачас­тую возникает тогда, когда организация пытается повы­сить производительность одного из своих подразделений путем внедрения новых методов работы. Служащие, выве­денные подобными новшествами из привычной рутины, могут истолковать такие перемены, как попытку их «при­шпорить». Их сопротивление может принять форму недо­вольства и претензий по вопросам, которые раньше ни­когда не вызывали подобных реакций. Основное бремя этой неудовлетворенности выпадает на ближайших непосред­ственных начальников — тех, кто работает в тесном кон­такте с оперативными сотрудниками.

В цепи отождествлений, связывающих рабочие группы и группу высшего руководства, образуется разрыв либо сразу же над уровнем ближайшего непосредственного на­чальника, либо сразу же под ним, который ослабляет вли­яние более крупного подразделения организации на рабо­чие группы и затрудняет сотрудничество ради достижения целей организации.

В некоторых случаях ближайший непосредственный начальник может отождествлять себя как с рабочей группой, так и с руководящим звеном организации. Подобная ситуация окажется дискомфортной лично для него, по­скольку и снизу, и сверху на него будут давить противопо­ложные требования. Он может попытаться убедить членов трудового кол­лектива в том, что новый производственный процесс при­зван облегчить, а не усложнить их труд. Или же он может попытаться убедить вышестоящее руководство, что новый процесс «не работоспособен», или, что его надо изменить тем или иным способом. Если он преуспеет в этом, то до некоторой степени восстановит гармонию между ценнос­тями рабочей группы и целями и требованиями организа­ции в целом. Такие разрывы трудно ликвидировать, если только не включить руководство мелких подразделений в группу руководителей более высокого уровня и не побудить их тем самим перенести туда часть своей приверженности.

Индивидуумы могут входить более чем в одну рабочую группу. Они могут отождествлять себя не с непосредствен­ной рабочей группой, к которой они относятся, а с иными группами. Фактически мы увидели, что организаторская роль руководителей низшего и высшего уровней во многом зависит от их самоотождествления как с рабочими группа­ми своих подчиненных, так и с руководящей группой своих коллег и вышестоящих начальников. Это двойное отождест­вление имеет огромное значение для обеспечения опреде­ленной целостности крупных организаций.

Лидерство — способность оказывать влияние, как на отдельную личность, так и на группу, направляя усилия на достижение целей организации.

Под влиянием понимают такое поведение человека, ко­торое вносит изменение в поведение, отношения, чувства другого человека. Влияние можно оказать через идеи, уст­ное и письменное слово и т.д.

Руководителю же требуется еще и власть — возможность влиять «сверху» на поведение других людей, требуются официальные полномочия. Власть может при­нимать различные формы. Американские ученые Френч, Рейвен выделяют:

1) власть, основанную на принуждении;

2) власть, основанную на вознаграждении;

3) экспертная власть (основана на специальных знани­ях, которые не имеют другие);

4) эталонная власть или власть примера (подчиненные стараются походить на своего привлекательного и уважае­мого руководителя);

5) законная или традиционная власть (один человек подчиняется другому человеку на основе того, что они стоят на различных иерархических ступеньках в организации).

Руководитель выполняет такие основные управленческие функ­ции, как планирование, организация, мотивация, контроль.

*Планирование*— это начало и основа управленческой деятельности. Готовые планы показывают, что, как, когда и кем будет выполнено. Планирование предполагает рас­смотрение прошлого развития, анализ настоящей ситуа­ции и постановку реальных задач на будущее. Стратеги­ческое планирование — управленческий процесс созда­ния и поддержания соответствия между целями фирмы, ее потенциальными возможностями и шансами в сфере мар­кетинга. Этапы стратегического планирования: разработ­ка целей и программы фирмы, план развития хозяйствен­ного портфеля (входящих в состав фирмы производств), стратегия роста фирмы. Любой план должен удовлетво­рять принципам: 1) он должен быть экономически обос­нован и рационален (достичь конечной цели с наимень­шими затратами времени, финансов и ресурсов); 2) дол­жен опираться на реальные возможности организации (группы или отдельного индивида); 3) должен быть доста­точно гибким (вносить изменения в план в процессе его реализации) без ущерба для достижения поставленной цели.

Глубина планирования: 1) уровень планирования це­лей и задач; 2) уровень ранжированного планирования (вы­деляются более важные цели); 3) уровень планирования этапов деятельности (рассматривается каждая отдельная задача); 4) уровень планирования средств достижения цели, средств решения задачи; 5) уровень планирования усло­вий (анализ проблем — анализ соответствия предполагае­мых средств поставленным целям и реальным условиям); 6) уровень альтернативного планирования (оценить веро­ятность достижения цели с помощью выбранного средст­ва); 7) уровень рационального планирования (все перво­начально выдвинутые цели, средства, условия, проблемы, запасные варианты представить в виде единой рациональ­но организованной деятельности, где отдельные планы объединены, причем так, чтобы какие-то действия выпол­нялись параллельно в одно и то же время); 8) уровень сценарного планирования (оценить вероятность возникно­вения проблем, трудностей, неблагоприятных ситуаций, мешающих реализации плана, изменяющих социально-эко­номическую обстановку, оценить причину возникновения трудностей (почему?), отделить догадки, предположения от реальных фактов и событий, определить, какая необхо­димая дополнительная информация требуется, какую ин­формацию надо уточнить, собрать, изучить, какие дейст­вия могут помочь в преодолении возможных трудностей, какие сценарии действий следует предусмотреть на все возможные неблагоприятные случаи).

Конкретизация планов осуществляется в тактических, оперативных, текущих планах, рассчитанных на текущие месяцы, квартал, год. Обобщенный бизнес-план фирмы включает финансо­вый план, план маркетинга, производственный план, ин­новационный план и т. д. Эффективность деятельности руководителя и фирмы во многом зависит от того, насколько рационально он пла­нирует свою работу, использует свое рабочее время. Орга­низованность, умение планировать свою работу, состав­лять личный план — необходимы менеджеру.

Как только план составлен, необходимо подготовить и обеспечить его выполнение — в этом суть *организации* управления. Функция организации предполагает создание такой системы, в которую логично вписываются три ком­понента: работающий человек или группа людей; эконо­мические отношения; технические средства. При этом не­обходимо определить, кто, за что отвечает в процессе осу­ществления плана икто с кем должен сотрудничать на разных этапах его выполнения — это самая важная задача организации управления. Хороший организатор — не тот, кто хорошо работает только сам, а тот, у кого хорошо ра­ботают подчиненные. Основные принципы управления, организация деятельности (А. Файоль): 1) принцип четко­го разделения труда; 2) четкой регламентации полномочий и степени ответственности каждого работника; 3) строгой дисциплины, основанной на соглашениях между фирмой и ее работниками; 4) принцип единоначалия; 5) единство направления: коллектив должен иметь единую цель, еди­ный план, одного руководителя; 6) принцип подчинен­ности личных интересов общему; 7) принцип справедливого вознаграждения работников; 8) принцип централиза­ции в системе управления; 9) четкая регламентация пол­номочий скалярной цепи руководителей (от верхнего до низшего звена); 10) принцип справедливости в разреше­нии конфликтных ситуаций; 11) принцип стабильности рабочих мест; 12) принцип поощрения инициативы низо­вых работников.

Среди конкретных форм организации деятельности можно выделить: 1) делегирование полномочий; 2) созда­ние организационной структуры предприятия — структу­ры подчинения иответственности; 3) регламентирование прав, обязанностей, профессиональных функций работни­ков (юридическое оформление прав и обязанностей в должностных инструкциях, трудовых контрактах); 4) нор­мирование трудозатрат и сроков выполнения определен­ных работ (установление научно обоснованных нормати­вов выполнения работ); 5) инструктаж работников; 6) при­нятие управленческих решений, выдача распоряжений, командование.

*Мотивация и регулирование*(руководство, взаимодей­ствие с людьми) — решающий фактор успеха в управле­нии предприятием. Как побудить людей работать хорошо, добросовестно, энергично, как повысить энергию подчиненных и напра­вить ее на достижение целей организации, как повысить мотивацию? Эти вопросы всегда встают перед руководи­телем и он должен: 1) снизить уровень неудовлетворен­ности подчиненных, улучшив положение с регуляторами мотивации и 2) увеличить уровень удовлетворенности, уси­лив главные мотиваторы (которые реально увеличивают выделение энергии у подчиненных) (таблица 4).

Выделяют следующие методы стимулирования резуль­тативности труда: 1) экономические методы (денежное поощрение либо наказание в виде лишения премий, штра­фов); 2) целевой метод (постановка перед подчиненными конкретных и ясных трудовых целей повышает их актив­ность); 3) метод расширения и обогащения работ («Рас­ширить работу — это значит дать работнику больше рабо­ты того же типа, тогда как для обогащения труда ему пору­чают «более сложную» или «более высокого порядка» ра­боту, более разнообразную, значимую, самостоятельную»); 4) метод соучастия или привлечения работников (партисипативный стиль) (работники участвуют в совместном при­нятии решений, что повышает их активность и удовлетво­ренность работой).

Результативность работы подчиненных зависит также от психологического климата в трудовом коллективе и сти­ля управления, применяемого руководителем.

Руководство — это в первую очередь управление про­цессами:

а) согласование различных видов деятельности;

б) видеть динамику процесса внутри группы и управ­лять ею.

Таблица 4 – Регуляторы мотивации

|  |  |
| --- | --- |
| **РЕГУЛЯТОРЫ МОТИВАЦИИ** | **ГЛАВНЫЕ МОТИВАТОРЫ** |
| 1. Рабочая среда | Удобное рабочее место  Низкий уровень шума  Эргономика, дизайн Столовая Чистота  Хорошие условия работы |
| 2. Вознаграждения | Хорошая зарплата  Справедливое возна­граждение по резуль­татам работы (пре­мии, акции, дивиден­ды от прибыли)  Социальные блага (жилье, медобслуживание, детсады, сана­тории, спортивный и культурный отдых, оплаченное питание и пр.) |
| 3. Безопасность | Ощущение своей принадлежности,  нужности для фир­мы, уважение, при­знание, одобрение со стороны коллег и ру­ководителя  Хорошие отношения в коллективе |
| 4. Личный рост | Возможности для обучения  Возможность карь­еры  Рост ответственности и влияния  Возможность экспе­риментирования, творчества, самовы­ражения |
| 5.Чувство привязан­ности | Ощущение полезнос­ти своей работы  Информированность о делах, планах, пер­спективах фирмы Интерес и учет ру­ководством личных мнений работников  Совместное принятие решений |
| 6.Интерес и вызов | Интересная работа  Усложняющаяся ра­бота, требующая ро­ста мастерства  Возрастающая ответ­ственность  Соревновательный эффект (быть лучше другого)  Постановка трудных, интересных трудовых целей |

Работа с людьми — это управление отдельными лица­ми и небольшими группами в рамках трудового процесса посредством формальных и неформальных взаимоотноше­ний (таблица 5). Работа с людьми включает: распределение задач; планирование; организацию; мобилизацию; контроль; проверку; изучение профессиональных, технических вопросов; передачу полномочий; контроль за производством; ведение собраний; подачу предложений о заработной плате; проявление заинтересованности; принятие во внимание поступающих сигналов; проявление инициативы; оказание помощи руководству; стимулирование; обучение.

Поскольку руководитель, менеджер, стремится управ­лять действиями и поведением других людей, он должен знать образ мышления сотрудников его организации и всего общества и предвидеть их реакцию на свою деятельность.

Таблица 5 – Неформальные и формальные взаимоотношения руководителя

|  |  |
| --- | --- |
| **Взаимоотношения (неформальные)** | **Формальные функции** |
| Отношение к делу | Распределение задач |
| Принципиальная позиция | Ответственность и права |
| Информационные каналы | Передача полномочий (контроль) |
| Отношения в группах и между | Связь и информационное |
| отдельными лицами | обеспечение |
| Способности людей |  |
| Каналы оказания влияния |  |
| Бюрократия |  |
| Связи |  |

Руководителю, как и лидеру, необходимо знать и су­меть осуществить следующее:

1*.* Формировать систему необходимо под конкретный замысел (цель), имеющийся у лидера.

2. Важнейшим элементом системы является аппарат управления и регулирования потоков информации.

3. Каждый из элементов системы (отделов организации) представлен людьми, и все многообразие отношений в системе определяется взаимодействиями отдельных людей.

4. Все люди разные, и ни один человек не лучше друго­го. Вопрос состоит в том, насколько эффективно человеку удается использовать свой потенциал, а лидеру — создать оптимальные условия для реализации задатков неповто­римого своеобразия черт каждого человека.

5. Для человека легче подобрать соответствующее мес­то в системе, чем пытаться изменить его личностные осо­бенности путем давления или насилия.

6. Когда соответствующее место в системе для человека найдено, следует регулировать взаимоотношения как по горизонтали (между сотрудниками), так и по вертикали (начальник — подчиненный). До сих пор не открыт спо­соб управления, который нельзя было бы назвать либо «кнутом», либо «пряником», т.е. система поощрений и наказаний — единственная система регулирования в ру­ках лидера.

7. Для каждого человека нужно подобрать индивидуаль­ный способ поощрения и наказания в соответствии с его индивидуальными психологическими характеристиками.

8. Прежде чем браться за реализацию индивидуального подхода в управлении, лидеру следует изучить собствен­ные личностные особенности.

9. Гибкость, лабильность, способность критически от­носиться к чужим и собственным стереотипам, способ­ность развиваться, «переключаясь» и изменяясь, — основа профессионального успеха, психического и физического здоровья.

Существует два вида управления: управление по отклонениям и рефлексивное управление.

Первое управление традиционное. Узнав, что где-то произошел сбой, отклонение в технологическом процессе или в функционировании какого-то производственного отдела, или в деятельности и поведении сотрудника, ру­ководитель «бросает все силы» на ликвидацию «откло­нения.

О рефлексивном же управлении, требующем очень вы­сокую квалификацию руководителя, рассказать трудно: это управление предполагает, что руководитель способен за­ранее предугадать возможные в будущем трудности, разра­ботать и осуществить заблаговременно план необходимых действий по решению проблемы, причем эти действия часто носят не «прямой», а как бы «косвенный», «завуали­рованный характер», даже «вводят в заблуждение» против­ника, но, в конечном счете, завершаются победой как над проблемой, так и над противником.

В таблице 6 можно показать различие в навыках эффек­тивного руководства между различными категориями менеджеров.

А для некомпетентного руководителя, как отмечает Дик­сон, присущи следующие особенности:

1) не учитывает человеческие ресурсы, не умеет рабо­тать с людьми;

2) проявляет консерватизм, придерживаетсяустаревших традиций и взглядов;

3) проявляет тенденцию отворачиваться или пренебре­гать информацией, которая ему непонятна, или вступает в противоречие с имеющейся концепцией;

Таблица 6 - различия в навыках эффек­тивного руководства

|  |  |
| --- | --- |
| **Слабое умение руководить** | **Высокие навыки руководства** |
| Не принимает во внимание того, что лежит в основе поведения подчиненных | Учитывает то, что лежит в осно­ве поведения подчиненных |
| Избегает действий, связанных с наказанием | Если это требуется, наводит по­рядок |
| Следует устаревшему стилю руко­водства | Приспосабливает стиль руковод­ства к переменам в обществе |
| Не имеет представления о воздей­ствиях, влияющих на осуществле­ние им своей роли | Понимает, что воздействует на выполнение им своей роли |
| Вызывает отрицательное отноше­ние окружающих | взвивает добрые отношения с окружающими |
| Не стремится к ясности | Отдаст четкие указания |
| Оставляет работу подчиненных на самотек | Регулярно анализирует работу подчиненных |
| Терпит посредственность | Поощряет наилучшие примеры |
| Недостаточно системно подходит к анализу работы | Системно подходит к анализу работы |
| Мало делегирует полномочий | Квалифицированно передает  полномочия |
| Обладает излишне негативным  стилем | Избегает слишком частого при­менения негативного подкрепле­ния |
| Пренебрегает возможностью поло­жительно отметить работу подчи­ненных | Создает позитивную обратную связь |
| Часто не справляется с трудны­ми людьми | Устанавливает приемлемые отно­шения с трудными людьми |
| Не защищает собственную группу | Защищает свою группу, если воз­никает конфликт |

4) проявляет тенденцию недооценивать противников;

5) проявляет нерешительность и тенденцию ухода от ответственности в принятии решений;

6) проявляет упорную неуступчивость, упрямство при решении проблемы вопреки очевидным изменившимся обстоятельствам;

7) не способен провести сбор и проверку информации о проблеме, «войти в сложившуюся ситуацию», проявляет тенденцию «обессиливания при завершении»;

8) предрасположен к фронтальным атакам, верит в гру­бую силу, а не в находчивость и дипломатичность;

9) неспособен использовать неожиданности;

10) проявляет неоправданную готовность находить «ис­купительные жертвы» в случае затруднений;

11) предрасположен к подтасовке фактов и распростра­нению информации с мотивами, «несовместимыми с мо­ралью и безопасностью»;

12) склонен верить в мистические силы — судьбу, фа­тальность неудач и т.п.

Критерием эффективности руководства является сте­пень авторитета руководителя. Выделяют три формы авто­ритета руководителя:

1) *формальный авторитет*обуслов­лен тем набором властных полномочий, прав, которые дает руководителю занимаемый им пост. Формальный, должност­ной авторитет руководителя способен обеспечить не бо­лее 65% влияния руководителя на своих подчиненных; 100%-нута отдачу от работника руководитель может полу­чить, лишь опираясь еще дополнительно и на свой психо­логический авторитет, который состоит из:

2) *морального авторитета*, который зависит от нравственных ка­честв руководителя и

*3) функционального авторитета*, который опре­деляется компетентностью руководителя, деловыми ка­чествами и его отношением к своей профессиональной деятельности.

Низкий функциональный авторитет руководителя при­водит, как правило, к потере его влияния на подчинен­ных, что вызывает в качестве компенсаторной агрессив­ную реакцию со стороны руководителя по отношению к подчиненным, ухудшение психологического климата и результатов деятельности коллектива.

*Психологические требования к менеджеру*

Менеджер — профессионально подготовленный руко­водитель. Однако по своей эффективности руководства менеджеры различаются. От чего это зависит? Опрос вы­дающихся менеджеров США, Европы, Японии показал, что они в качестве важнейших факторов успеха в деятель­ности менеджера выделяют следующие:

* желание и интерес человека заниматься деятельностью менеджера;
* умение работать с людьми, умение общаться, взаи­модействовать, убеждать, влиять на людей (комму­никативные качества);
* гибкость, нестандартность, оригинальность мышле­ния, способность находить нетривиальные решения;
* оптимальное сочетание раскованности и ответственности в характере;
* способность предвидеть будущее развитие событий, предвидеть последствия решений, интуиция;
* высокая профессиональная компетентность и спе­циальная управленческая подготовка.

Как видно, первые пять важнейших качеств преуспева­ющего менеджера представляют собой собственно психо­логические качества.

Дальнейшее изучение личностных психологических качеств, обусловливающих эффективность руководства, позволило выделить следующие необходимые качества и черты личности (Р. Стоцилл):

* доминантность — умение влиять на подчиненных;
* уверенность в себе;
* эмоциональная уравновешенность и стрессоустойчивость (умение руководителя контролировать свои эмо­циональные проявления, саморегулировать эмоциональ­ное состояние, осуществлять самоуправление и оптималь­ную эмоциональную разрядку);
* креативность, способность к творческому решению задач, высокий практический интеллект;
* стремление к достижению и предприимчивость, спо­собность пойти на риск (разумный, а не авантюрный, го­товность брать на себя ответственность в решении про­блем).
* ответственность и надежность в выполнении зада­ний, честность, верность данному обещанию и гарантиям;
* независимость, самостоятельность в принятии реше­ний;
* гибкость поведения в изменяющихся ситуациях;
* общительность, умение общаться, взаимодействовать **с** людьми.

В книге М. Вудкок, Д. Френсис «Раскрепощенный ме­неджер» рассмотрено какие умения и способности необ­ходимы менеджеру и как их можно развивать, совершен­ствовать. Менеджеру требуются: способность управлять собой; разумные личные цели; четкие личные ценности; упор на постоянный личный рост и самосовершенствова­ние; навык системного решения проблем; изобретатель­ность и способность к инновациям; высокая способность влиять, взаимодействовать с людьми; знание современных управленческих подходов; способность руководить; уме­ние обучать и развивать подчиненных; умение формиро­вать эффективные рабочие группы.

Наличие у менеджера четких личных ценностей и ра­зумных личных целей — крайне важно для успеха в дело­вой деятельности, карьере и личной жизни.

Исходя из жизненных наблюдений, практики и разно­образных клинических данных, В. Франкл пришел к за­ключению, что для того чтобы жить и активно действо­вать, человек должен верить в смысл своих поступков. В. Франкл выделял три группы позитивных смыслов-ценностей: ценности творчества, переживания и отноше­ния. Ценности творчества реализуются через один из ос­новных видов человеческой деятельности — труд. Человек сам привносит определенный личностный смысл в свою работу, выражая в ней свои способности и индивидуаль­ные особенности. Понимание смысла собственного труда делает его значительно более продуктивным и творческим. Ценности, реализуемые в переживаниях, проявляются в чувствительности человека к различным явлениям окру­жающего мира, будь то люди, природа, произведения искусства. К числу ценностей переживания относится, прежде всего, чувство любви, одухотворяющее и наполняющее глубоким смыслом человеческие взаимоотношения. Третья группа ценностей связана с реакцией человека на ограничение его возможностей, когда он оказывается во власти обстоятельств, которые не может изменить. То, как личность относится к своей судьбе, тяготам жизни, какую позицию по отношению к ним занимает, является мерой ее состоятельности. В. Франкл отмечает, что человеческое существование, по сути своей, благодаря наличию цен­ностей отношения, не может оказаться бессмысленным.

Каждый человек реализует ценности то одной, то дру­гой группы, выполняя свое предназначение и неся ответ­ственность за реализацию уникального смысла своей жиз­ни. Характерно, что вопросы о смысле жизни возникают не только в юности, они встают и перед взрослым челове­ком, что является нормальным проявлением роста личнос­ти.

А. Маслоу рассматривал становление личности как работу самоактуализации, которая, требуя максимальных творческих усилий, предполагает:

— адекватное, безоценочное принятие себя, честность и доверие по отношению к себе; принятие на себя ответственности за свои поступки и действия;

— способность быть спонтанным, непосредственным **и** естественным; быть открытым новому опыту, про­исходящим изменениям;

— стремление к независимому, автономному существо­ванию, определение собственной точки зрения на окружающий мир и философского взгляда на поня­тия добра и зла;

— развитие демократичности, чувства сопричастности, единения с другими людьми, способности к глубо­ким межличностным отношениям.

В поисках смысла своей жизни человек постоянно стал­кивается с проблемой выбора собственного пути, дороги, по которой он будет двигаться. Делая выбор и принимая решения, человек должен осознавать опыт прошлого, от­ражать настоящее и видеть перспективы будущего.

Переоценка предыдущего опыта с точки зрения изме­нений, происходящих на каждой новой стадии роста, кри­тическое осмысление собственных ошибок без жесткой критики является мощным психологическим стимулом об­ретения уверенности всебе. Надо помнить, что право на ошибку имеет каждый, а последствия ошибок должны быть проанализированы как ценный опыт прошлого, важный урок, который преподносит нам жизнь. Слишком критич­ное отношение к себе оказывается неконструктивным, мешает творчеству и самовыражению, порождает страх неудачи в будущем. Избавиться от подобного страха мож­но только развивая в себе способность любить, смелость и терпение.

По мере того, как личность все глубже познает себя, свою индивидуальность, она становится более чувствитель­ной и способной принять уникальность других.

Способность к сопереживанию — эмпатии — понимает­ся в психологии как эмоциональная отзывчивость, чув­ствительность и внимание к другим людям, их проблемам, горестям и радостям. Эмпатия проявляется в стремлении оказывать помощь и поддержку. Такое отношение к лю­дям подразумевает развитие гуманистических ценностей личности, без чего невозможна ее полная самореализация. Поэтому развитие эмпатии сопровождает личностный рост и становится одним из его ведущих признаков. Эмпатия помогает человеку соединиться с миром людей и не ощу­щать в нем своего одиночества.

Психологическая характеристика деятельности менед­жера предопределяется ее следующими специфическими особенностями: 1) большим разнообразием содержания профессиональной активности, в то время как возможности овладеть различными видами деятельности у одного чело­века ограничены; 2) повышенной ответственностью за со­стояние ресурсов и результаты деятельности (за себя, дру­гих, за дело в целом, состояние техники, за принятые ре­шения); 3) творческим характером работы, при обычном дефиците информации, времени и средств; 4) особой ро­лью коммуникативных функций, поскольку управленчес­кая деятельность протекает посредством общения, «рабо­ты с людьми»; 5) высокой общей нервно-психической на­пряженностью.

Так, если исходить из того, что существует сам фено­мен личности руководителя, а, следовательно, и некая со­ответствующая ему психологическая структура (хотя, без­условно, мы можем его анализировать лишь как некий рисунок поведения и взаимодействия с другими людьми), то необходимо рассматривать целый комплекс характерис­тик: организаторские способности; коммуникативные ка­чества; нравственно-этические характеристики отношения к другим людям; мотивационные факторы; волевую сфе­ру; так называемый «практический» интеллект; личных; характер; эмоциональную сферу; психодинамические ха­рактеристики; половозрастные характеристики.

Качествами, которые противопоказаны менеджеру, яв­ляются повышенная чувствительность (сенситивность), ко­торая плохо корректируется, высокая неуравновешенность и тревожность.

Ядром психологической структуры личности менедже­ра являются, безусловно, организаторские способности, анализ которых все еще является проблемной областью психологии менеджмента. Тем не менее, специалисты (шко­ла проф. Л. И. Уманского) выделяют здесь три основные подструктуры.

1. Организационная проницательность. В обыденном язы­ке она определяется как «чутье» менеджера, включающее:

а) психологическую избирательность (внимание к тонкос­тям взаимоотношений, синхронность эмоциональных состояний руководителя и подчиненных, способность по­ставить себя на место другого); б) практическую направ­ленность интеллекта (прагматическую ориентацию менед­жера использовать данные о психологическом состоянии коллектива на решение практических задач); в) психологи­ческий такт (т. е. способность соблюдать чувство меры в своей психологической избирательности и прагматиче­ской ориентированности).

2. Эмоционально-волевая действенность. Это тот самый гипнотизм «влиятельности», способность воздействовать на других волей и эмоциями. Она складывается из таких факторов, как: а) энергичность, способность «заражать» и заряжать подчиненных своими желаниями, устремлен­ностью, верой и оптимизмом в продвижении к цели;

б) требовательность, способность добиваться «своего» при психологически грамотной постановке и реализации тре­бований к подчиненным; в) критичность, способность обнаружить иадекватно оценить отклонения от намечен­ной программы в деятельности исполнителей.

3. Склонность к организаторской деятельности. Она включает: а) готовность к организаторской деятельности, начиная от мотивационных факторов и заканчивая про­фессиональной подготовленностью; б) самочувствие впро­цессе организационной деятельности, т. е. «тонус» (стеничность чувств), удовлетворенность и работоспособность.

От степени развитости перечисленных психологичес­ких структур зависит психологический тип менеджера и, естественно, его индивидуальный стиль руководства. Стиль, как правило, определяют сочетанием таких компонентов, как директивность, коллегиальность и попустительство. В основу группирования стилей ложится степень выражен­ности этих трех компонентов, оцененных по десятибалль­ной шкале. При доминировании одного из них складывает­ся «чистый», или выраженный стиль. Когда два компонента доминируют над третьим, возникает смешанный тип. Если же все три компонента выражены примерно в равной степе­ни, стиль характеризуется как комбинированный.

Жесткий директивный стиль за счет сильной центра­лизованной власти часто дает высокие показатели эффек­тивности, хотя обычно он вызывает конфликт с профес­сионалами-исполнителями, особенно при творческом ха­рактере работы. Коллегиальный стиль эффективен за счет заинтересованного подключения большого числа испол­нителей к решению задачи. Комбинированный стиль имеет преимущества за счет гибкости руководства (и в этом смыс­ле овладение новыми подходами к руководству становит­ся для каждого менеджера важным внутренним резервом).

*Виды управленческих ролей руководителей*

Прежде чем обратиться к управленческим ро­лям руководителя, напомним, как трактуется это понятие в социальной психологии. Под ролью понимается функция, нормативно одобренный об­разец поведения, ожидаемый от каждого, занимающего данную по­зицию. Среди ролей различают конвенциональные и межличност­ные роли. Ролевая функция личности предполагает использование прав и выполнение определенных обязанностей.

*Конвенциональные роли* связаны со стандартизированными пра­вами и обязанностями руководителя, исполнителя и т.д. Во многом эти роли определены должностью, которую занимает данное лицо.

*Межличностные роли* так же, как и конвенциональные, основыва­ются на соблюдении социальных норм поведения, но выполняются в зависимости от индивидуально-психологических и личностных особенностей людей, вступающих в процесс общения.

*Социальные роли* наиболее ярко проявляются в совместной ра­боте лиц, организованных в группы. От того, каким образом выпол­няются обязанности, зависит авторитет, уважение и признание дан­ной личности.

Все руководители, независимо оттого, к какому уровню управле­ния они относятся, выполняют различные социальные и управлен­ческие роли. Руководитель выполняет многие роли, которые соот­ветствуют его реальному положению, т.е. *статусу,* в организации. Управленческие роли руководителя не идентичны социальным ролям. У них есть своя особая специфика. В приводимой ниже таб­лице 7 схематично даются управленческие роли руководителей по Г. Минцбергу.

По мнению Г. Минцберга, выделенные им роли, принимают на себя руководители в разные периоды своей деятельности и в раз­ной степени. Эти роли не являются независимыми друг от друга. Наоборот, они взаимозависимы. Все 10 управленческих ролей, вме­сте взятые, определяют содержание и объем работы руководителя независимо от характера той или иной организации.

*ВЛАСТЬ*

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны между собой. Лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню — подчиненным. Власть же может распространяться во всех направлениях.

*Основы и источники власти*

Могут быть выделены четыре основных инструмента (мы рассматриваем их как основы власти), позволяющих влиять на поведение людей в нужном держателю власти направлении:

* власть, основанная на страхе (например, боязнь увольнения, разглашения личной тайны);
* власть, основанная на убеждении (например, успешная презентация нового товара может повлиять на заключение договоров на производство этого товара);
* власть, основанная на вознаграждениях (повышение заработной платы, распределение премий и вознаграждений по итогам года, присвоение титулов, званий);
* власть, основанная на владении важной информацией (особенно если эта информация необходима для принятия решений).

Наряду с понятием «основы власти» существует понятие «источники власти». В первом случае речь идет о том, что дает власть, во втором — как прийти к ней.

Таблица 7 *-* Управленческие роли руководителей (по Г. Минцбергу)

|  |  |
| --- | --- |
| **Управленческие**  **роли** | **Содержание и характер деятельности руководителя, соответствующие данной роли** |
| ***Межличностные роли*** | |
| Главный руководитель | Осуществляет работы социального и правового характера. Осуществляет действия, определяемые статусом, в частности участие в церемониалах, осуществляет ходатайства от имени организации |
| Лидер | Осуществляет практически все действия, в кото­рых участвуют подчиненные. Отвечает за моти­вацию подчиненных, а также за подготовку и на­бор персонала |
| Связующее звено | Участие в совещаниях за рамками данной органи­зации, контакты с другими субъектами управлен­ческой деятельности других организаций |
| ***Информационные роли*** | |
| Приемник информации | Является центром внешней и внутренней информа­ции, поступающей в организацию. Отслеживает не­обходимую информацию специализированного ха­рактера. Участвует в поездках, изданиях, изучает всю почту, поступающую в организацию, осуществ­ляет нужные контакты |
| Распространитель информации | Поставляет информацию членам организации для усвоения и интерпретации, для формирования взглядов на нее внутри организации. По его распо­ряжению идет рассылка почты для получения новой информации. Осуществляет общение с подчинен­ными для передачи им информации (беседы, об­зорная информация) |
| Представитель | Передает информацию во внешние организации. Является экспертом по вопросам данной отрасли. Участвует в заседаниях, выступает устно, обраща­ется через почту |
| ***Роли, связанные с принятием решений*** | |
| Предприниматель | Участвует в создании новых идей, контролирует разработку "проектов по совершенствованию" организации. Участвует в заседаниях по вопросам стратегии развития организации, обсуждении управленческих ситуаций |
| Устраняющий нарушения | Отвечает, за корректировочные действия при неожиданных сбоях в работе организации. Участвует в обсуждениях стратегических и текущих вопросов, включающих проблемы и кризисы |
| Распределитель ресурсов | Участие в принятии и одобрении всех управленческих решений по распределению ресурсов. Осуществляет различные действия по составлению бюджетов, программированию деятельности подчиненных и т.д. |
| Ведущий переговоры | Отвечает за представительство организации на всех значимых переговорах |

К числу основных источников власти могут быть отнесены:

* получение формальной власти, предусмотренной структурой организации (начальник отдела, руководитель проекта);
* власть, которую дают определенные личностные качества (например, харизматические качества, позволяющие подчинять себе людей и вести их за собой);
* власть, которую дают знания (например, овладение искусством презентаций позволяет значительно усилить позитивное влияние оратора на аудиторию).

Власть — это способность одного человека влиять на поведение другого. Основу власти составляет зависимость.

*Зависимость и власть*

Основной постулат власти — зависимость. Чем сильнее зависимость В от А, тем сильнее может быть власть над В. Зависимость увеличивается, когда ресурсы, которые вы контролируете, являются важными, ограниченными и незаменимыми.

Важность ресурсов. Для того чтобы другие зависели от вас, вы должны располагать ресурсами и возможностями, которые представляют для них интерес. Так, например, проведенное за рубежом обследование многих промышленных организаций показало, что приоритетными в этих организациях принято считать службы маркетинга, поскольку определяющим условием эффективности работы этих организаций является сбыт произведенной продукции. В организациях же с высокой ориентацией на внедрение новых технологий, постоянное обновление и высокое качество продукции и услуг (например, “Apple Computer”) одной из приоритетных групп являются инженеры и разработчики новой продукции.

Ограниченность ресурсов. Обладание теми ресурсами, которые имеются в изобилии, не усилит вашу власть. Зависимость создает обладание только теми ресурсами и возможностями, которые другими воспринимаются как дефицитные. Примером тому является дефицит или избыток тех или иных специалистов на рынке труда. Так, увеличивающаяся потребность в специалистах для развивающейся рыночной экономики (например, в аудиторах, специалистах в области налоговой системы, страхового дела, юристах, менеджерах) в России при одновременно сохраняющемся дефиците хорошо подготовленных специалистов в этих областях нередко позволяет последним претендовать на более высокую заработную плату по сравнению с другими категориями работников, которые не пользуются повышенным спросом на рынке труда.

Незаменимость ресурсов. Чем меньше возможность найти замену имеющимся у вас ресурсам и ценностям, тем большую власть над другими людьми дает обладание ими. Эта закономерность нашла отражение в концепции эластичности власти. В экономике, например, существенное внимание концентрируется на проблеме эластичности спроса, который характеризуется относительным изменением спроса на те или иные виды продукции в зависимости от изменения цен на эту продукцию. Если вы обеспечили себе монопольное положение на рынке товаров, ценных бумаг либо доступ к исключительно важной информации, то у вас может появиться возможность диктовать свои условия другим, ставя их в зависимое от себя положение. Именно поэтому многие организации предпочитают иметь не одного, а несколько поставщиков продукции, сырья, материалов и полуфабрикатов. По этой же причине многие люди стремятся к финансовой независимости, так как она позволяет им уменьшить над собой власть со стороны других людей.

*Тактика власти*

Итак, мы определили основы и источники власти. Теперь мы покажем, как можно манипулировать властью.

В ходе одного обследования группу менеджеров (165 человек) попросили описать, какими средствами они пользовались, когда было необходимо повлиять на своего начальника, коллег по работе или подчиненных. Позже было проведено дополнительное обследование с целью определить возможные средства манипуляции властью среди работников: 750 работникам было предложено ответить на 58 вопросов относительно того, к каким средствам они прибегают, чтобы влиять на других, и в каких случаях они чаще всего пользуются этими средствами. На основе результатов проведенных обследований были сделаны обобщающие выводы, которые позволили определить семь основных тактических способов власти:

убеждение (использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов);

дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);

коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);

соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);

требование считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);

обращение к авторитетам (получение поддержки на более высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);

применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

Власть в организации и результаты ее работы.

Долгое время термин «власть» имел негативную окраску. В настоящее время отношение к нему изменилось. Менеджеры должны знать и понимать механизм власти, чтобы умело руководить людьми для успешной работы организации и достижения ее целей.

С точки зрения результатов работы организации наибольшее значение имеет власть, обеспечиваемая знаниями и опытом работы. К тому же люди, обладающие такой властью, как правило, испытывают наибольшую удовлетворенность от выполняемой работы и занимаемого в организации положения. Вместе с тем менеджеры должны быть особенно внимательны к таким работникам, чтобы по возможности не допустить их ухода на другое предприятие (особенно конкурирующее), на котором им могут быть предложены лучшие условия труда, оплаты и продвижения.

***Вопросы и задания для работы на семинаре***

1. Как вы считаете, правомерно ли утверждение, что руководителем можно и нужно управлять?
2. Каким вам представляется план построения взаимоотношений со своим руководителем?
3. Предшественник вашего начальника, сдавая ему дела, нелестно отозвался о ваших деловых качествах и сказал об этом вам. Как доказать, что у вас имеется высокий потенциал?
4. Ваш начальник постоянно дает вам различные специальные поручения, иногда далеко выходящие за рамки ваших обязанностей. Приходится терять много времени, а ведь еще есть общественная работа, и семью вы видите только по выходным.
5. Может быть, в следующий раз отказаться? Или согласиться, но не сделать?
6. Вы – директор училища. Всем известно, что ваш начальник управления – руководитель не из худших, но имеет привычку на совещаниях выбирать «козлом отпущения» одного из присутствующих и без особых на то причин устраивать ему «разгон». Сегодня дошла очередь и до вас…Ваши действия на совещании?

**Самостоятельно изучить теоретический материал по вопросам:**

1. Руководитель, его социальная роль и должностной статус.
2. Требования к личности руководителя (личностные и деловые качества, нравственно-психологические качества).
3. Методы влияния (власть, сотрудничество) и формы влияния. Симпатия и уважение. Лидерство как влияние.
4. Способы приобретения власти. Политика (правила) и власть. Возможные негативные последствия организационной политики.
5. Выполнение роли руководителя согласно теории руководства: подход с позиции личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.

***Практические ситуации для анализа***

Ситуация 1

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ситуация 2

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады № 3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т. д.

Вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ситуация 3

Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т. е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Ситуация 4

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем– то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

***Рекомендуемая литература***

Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания  М.: ГУУ, 2003. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/33907.html>

Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер.с англ.- М.:"Дело", 1996. Часть 4. Управление человеческим фактором. Гл.9. Лидерство. Искусство, стиль, наука? Гл.10.Власть и влияние. Применение управленческих прав и способностей.

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2008

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

Розанова А.Н. Психология управления. Учебное пособие М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 2002.

Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – Мн.: Харвест, 2003.

**Тема 8. Методы преодоления сопротивления сотрудников нововведениям в организации**

***Конспект лекции***

Под сопротивлением нововведениям или изменениям понимаются любые поступки работников, на­правленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению пере­мен в процессе труда.

Сопротивление переменам, возможно, является неизбежным явлением. Однако, после того, как руководство решило ввести изменения, сопротивление необходимо преодолеть. Согласно ряду авторов, любое изменение традиционных методов создает сопротивление у всех людей, кого эти изменения касаются: и у руководителей, и у подчиненных. Чтобы справиться с этой часто возникающей проблемой, руководство сначала должно понять, почему люди не хотят перемен.

ПРИРОДА И ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Ощущаемая угроза перемены может быть реальной или воображаемой, прямой или косвенной, существенной или незначительной. Независимо от природы изменения работники стремятся защититься от его последствий, обращаясь к жалобам, прово­лочкам, пассивному сопротивлению, которые могут быстро перерасти в несанкцио­нированное отсутствие на рабочем месте, саботаж и уменьшение интенсивности труда.

Основная причина сопротивления переменам — связанные с ними психические издержки. Им могут противиться как высшие руководители компании, так и линей­ные менеджеры, как «белые», так и «синие воротнички». Но постепенно по мере приобретения нового опыта восприятия новых благ, это противодействие может сходить на нет. Безусловно, не все перемены наталкиваются на сопротивление ра­ботников, некоторые из них заранее воспринимаются как желанные. Другие изме­нения могут быть столь незначительны и незаметны, что сопротивление, если оно вообще имеет место, будет весьма слабым.

Менеджеры должны осознать, что отно­шение к изменениям определяется прежде всего тем, насколько умело управленцы организации свели к минимуму неизбежное сопротивление.

Изменения и ощущение исходящей от них угрозы могут спровоцировать возник­новение эффекта цепной реакции, г. е. ситуации, когда перемена (или другой фак­тор), непосредственно относящаяся к индивиду или небольшой группе людей, приво­дит к прямым или косвенным реакциям многих (сотен и тысяч человек) в силу того, что все они заинтересованы в том или ином развитии событий.

К непосредственным поводам сопротивления изменениям обычно относят следующие. Во-первых, ощущение работниками дискомфорта, вызываемого *самой природой изменения,* когда сотрудники проявляют неуверенность в правильности принимаемых технических решений, негативно воспринимают наступившую неопределенность. Ра­ботники могут сопротивляться переменам из-за страха неизвестности, угрозы безо­пасности их работе, или отсутствия явных проблем. Во-вторых, сопротивление мо­жет быть связано с *методами* проведения изменений, когда сотрудники недовольны ограничениями в информации, не приемлют авторитарный подход, не предполагаю­щий их участия в осуществлении перемен. В-третьих, поводом к сопротивлению нередко становится ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что *выгоды проводимых ими изменений присваиваются кем-то другим.* Очевидно, что наиболее интенсивным сопротивление становится при взаимодействии всех трех по­водов, когда сотрудники не согласны с природой изменений, методами их проведения и перемены никак не связаны с их личными выгодами. В-четвертых, причиной сопротивления может выступать ощущение, что перемены приведут к личным потерям, т.е. меньшей степени удовлетворения какой-либо потребности. Например, рабочие, занятые в производстве, могут считать, что новшества в технологии, как например, высокий уровень автоматизации, приведут к увольнениям или нарушению социальных отношений. Как отмечает Лоренс: «На самом деле сотрудники сопротивляются не нововведениям в технологии, а изменениям в социальных — человеческих отношениях, которые, как правило, сопровождают технический прогресс». Они могут считать, что новшества уменьшат их полномочия в принятии решений, формальную или неформальную власть, доступ к информации, автономию и привлекательность поручаемой им работы. И, в-пятых, - убеждение, что для организации изменение не является необходимым или желательным. Люди могут думать, что планируемые изменения не решат проблем, а лишь умножат их число. Например, руководитель может считать, что предлагаемая автоматизированная информационная система управления будет слишком сложной для пользователей или что она будет производить не тот тип информации. Аналогичным образом — и очень часто — руководитель может чувствовать, что проблема затрагивает не только его или ее функциональную область, а также и другую — так пусть и проводят изменения в *том* подразделении.

ВИДЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Выделяют три основных вида сопротивления изменениям, воздействующие на форми­рование негативной установки работников к переменам:

*ЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ*. Означает несогласие сотрудников с факта­ми, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает на по­чве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей. Это реальные издержки, которые несут работники, даже при том, что в долгосрочной перспективе речь идет о благоприятных для них переменах, а значит, менеджменту необходимо их так или иначе компенсиро­вать.

*СОЦИОЛОГИЧЕСКОЕ СОПРОТИВЛЕНИЕ*. Социологическое сопротивление есть результат вызова, который изменения бросают групповым интересам, нормам, ценностям. Поскольку общественные интересы (политические коалиции, ценности профсоюзов и различных сообществ) — весьма значимый фактор внешней среды, менеджмент должен тщательно учитывать отношение различных коалиций и групп к переменам. На уровне малых групп изменения подвергают опасности ценности дру­жеских отношений и статусы членов команды.

*Формы проявления сопротивления работников изменениям*

Логические, рациональные возражения

* Время, необходимое для адаптации
* Возможность создания нежелательных условий, таких как понижение квалификации
* Экономические издержки изменений
* Вызывающая сомнения техническая целесообразность изменений

Психологические, эмоциональные установки

* Страх неизвестности
* Неумение адаптироваться к переменам
* Антипатия к менеджменту или другим агентам перемен
* Неверие в других людей
* Потребность в безопасности; желание сохранить статус-кво

Социологические факторы; групповые интересы

* Политические коалиции
* Поддержка групповых ценностей
* Локальные, ограниченные интересы
* Законные интересы
* Желание сохранить дружеские отношения

ЗНАЧЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Очевидно, что проведение изменений предпо­лагает, что менеджмент подготовился к преодолению всех трех видов сопротивления, тем более что психологические и социологические его формы не являются чем-то нерациональным и алогичным; напротив, они отвечают логике различных систем ценностей. В конкретных рабочих ситуациях наиболее вероятны умеренная под­держка или оппозиция изменениям. Задача менеджмента заключается в создании обстановки доверия предложениям руководства, обеспечивающей позитивное вос­приятие сотрудниками большинства изменений, и чувства безопасности. В против­ном случае менеджмент вынужден применить властные полномочия. Но слишком частое обращение к властным ресурсам чревато их «истощением».

ПОТЕНЦИАЛЬНЫЕ ПЛЮСЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ. В определенных случаях сопротивление изменениям приводит к тому, что менедж­мент еще и еще раз тщательно анализирует предлагаемые планы, оценивая их адекват­ность реальной ситуации. Таким образом, работники действуют как часть системы контроля реальности планов и поддержания равновесия. Если обоснованное сопро­тивление работников заставит менеджмент более тщательно рассмотреть предлагае­мые изменения, возможная негативная реакция сотрудников будет и в дальнейшем выступать как сдерживающий непродуманные решения фактор.

Сопротивление может помочь определить конкретные проблемные области, в ко­торых осуществление изменений будет сопряжено со значительными трудностями, что позволяет менеджменту предпринять корректирующие воздействия, не дожида­ясь возникновения серьезных проблем. Возможно, негативная реакция сотрудников побудит менеджеров к разъяснению необходимости перемен, что благоприятно ска­зывается на проведении изменений в долгосрочной перспективе. Кроме того, уровень сопротивлений позволяет менеджменту получить информацию об установках сотруд­ников по тому или иному вопросу, дает возможность работникам «выплеснуть» эмо­ции и поощряет их к осознанию сущности изменений.

ПРЕОДОЛЕНИЕ СОПРОТИВЛЕНИЯ. Несомненно, лучшее время для преодоления сопротивления переменам — это период до их возникновения. Другими словами, руководство должно сознавать большую вероятность сопротивления и принять меры по его предотвращению. Например, как мы только что отметили, первичной причиной сопротивления является страх того, что перемены будут угрожать существующим социальным взаимоотношениям. В этом случае, говорит Лоренс, руководству требуется «настоящее понимание — глубокое и детальное — существующей в организации системы социальных отношений, которые или сохранятся, или изменятся — как из-за самих перемен, так и из-за того, каким способом они осуществляются». Это обычно означает ясное представление о том, что же такое неформальная организация и кто ее лидеры. Заверив более сильных неформальных лидеров (по формальным или неформальным каналам), что предполагаемые новшества не ухудшат их материального положения, или даже сообразовав процесс внедрения новшеств с настроениями неформальной организации, можно устранить сопротивление.

Ниже приводятся некоторые проверенные методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление.

1. *Образование и передача информации.* Подразумевается открытое обсуждение идей и мероприятий, что поможет сотрудникам убедиться в необходимости перемен до того, как они будут проведены. Можно использовать различные методы передачи информации, такие как индивидуальные беседы, выступления перед группой, меморандумы и доклады.

2. *Привлечение* подчиненных к принятию решений дает возможность некоторым сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам.

3. *Облегчение и поддержка* являются средствами, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно также появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников, чтобы они могли справиться с новыми требованиями.

4. *Переговоры* для обеспечения одобрения новшеств подразумевают, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью материальных стимулов. Например, руководство могло бы предложить профсоюзу более высокую оплату труда или обязательство не увольнять рабочих; или руководитель мог бы получить интересную работу, если он или она признает необходимость перемен.

5. *Кооптация* означает предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или небольшая группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам в машинах и оснастке, могут быть введены в состав комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины и оснастка должны быть закуплены.

6. *Маневрирование с* целью уменьшения сопротивления переменам означает выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий, чтобы оказать желаемое воздействие на подчиненных. Например, один руководитель может попросить другого посмотреть предложение, поскольку он уже получил «добро» у высшего начальства. Хотя первый руководитель не получил этого одобрения у руководства корпорацией, он надеется, что, заручившись согласием различных руководителей своего уровня, он или она смогут затем заявить высшему руководству: «Мы все согласны с этим предложением, и нам остается получить лишь ваше согласие».

7. *Принуждение есть* угроза лишить работы, продвижения, повышения профессиональной квалификации, повышения заработной платы или назначения на новую должность с целью получения согласия на перемены. Как показывает табл. 8, каждая тактика имеет свои особые преимущества и недостатки. Руководители должны развить в себе навыки точно оценивать ситуацию и выбирать наиболее подходящий метод.

Таблица 8 - Тактика обращения с сопротивлением изменениям

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Тактика** | Рекомендуется | **Плюсы** | **Минусы** |
| Образование и передача информации | При сопротивлении, основанном на отсутствии информации или на неточной информации и анализе | Может помочь, получить согласие на перемены со стороны людей, когда их убедят | Может потребовать много времени, если в этот процесс вовлечено много людей |
| Вовлечение работников в принятие решений | В ситуациях, где инициаторы не обладают всей необходимой информацией для разработки новшеств и где другие имеют значительные возможности для сопротивления | Может помочь людям осознать необходимость проведения перемен и их обязательство помогать этому; может интегрировать имеющуюся информацию дли составления плана инноваций | Может потребовать много времени и привести к ошибкам в проведении перемен |
| Облегчение и поддержка | Для случаев, когда имеешь дело с людьми, оказывающими сопротивление только из страха перед личными проблемами | Оптимальная тактика для решения личных проблем | Может отнять много времени, дорого стоить и все же не помочь |
| Переговоры | В ситуациях, где кто-то один или группа явно проигрывают при введении новшеств и где они имеют большие возможности оказывать сопротивление | Может быть сравнительно легким способом избежать основного сопротивления | Во многих случаях может быть слишком дорогим; может настроить других добиваться согласия уговорами |
| Кооптация | Для специфических ситуаций, в которых другая тактика связана со слишком большими расходами или вообще неосуществима | Может помочь найти поддержку в проведении перемен (но меньшую, чем участие трудящихся в принятии решений) | Может создать проблемы, если люди распознают кооптацию |
| Маневрирова-ние | В ситуациях, где другая тактика будет неэффективной или слишком дорогой | Может быть сравнительно быстродействующим и недорогим решением проблемы сопротивления | Инициаторы могут лишиться какой-то доли доверия к себе; может привести к по явлению других проблем |
| Принуждение | Для ситуаций, где необходима быстрота и где инициаторы перемен обладают значительной властью | Может быстро преодолеть любой вид сопротивления | Рискованная; может создать у людей сердитое отношение к инициаторам перемен |

***Вопросы для работы на семинаре***

1. Что можно отнести к организационным изменениям?
2. Дайте определение понятию «нововведения». Почему необходимы нововведения в организации?
3. Каковы причины и объекты организационных изменений и нововведений?
4. В чем заключаются организационные и социально-психологические особенности инновационного процесса?
5. Каковы принципы преодоления сопротивления персонала изменениям и нововведениям?
6. Из каких этапов состоит процесс внедрения нововведений?

**Самостоятельно изучить теоретический материал по вопросам:**

1. Психологические барьеры в отношении новшеств (некомпетентность, идиллия, заинтересованность).
2. Психологические стадии адаптации к переменам: отрицание - гнев - споры - депрессия - признание перемен.
3. Мотивы принятия изменений: имущественное положение, занятость, отношение к труду, управленческий статус.
4. Природа и причины сопротивлений.
5. Виды сопротивления: логическое, психологическое, социологическое.
6. Методы преодоления сопротивлений (принудительный метод, управление кризисной ситуацией, метод адаптивных изменений, метод «аккордеона»).

***Практические ситуации для анализа***

**Ситуация 1**

Вы выступаете перед подчиненными, объясняя свою программу изменений, которые вы хотите провести на предприятии. Из зала слышится саркастический возглас: «Да кому это надо?»

Вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ситуация 2**

Один из ваших подчиненных постоянно предлагает невероятные проекты, которые явно невозможно осуществить в данных условиях. Ваши коллеги – руководители других отделов относятся к нему с сарказмом. Вы же решили поддержать этого подчиненного, объединив его фантазии и свои деловые качества. Вы считаете, что этот проект принесет большую прибыль.

На очередном собрании вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ситуация 3**

В связи с тяжелым положением организации в ней появляется внешний управляющий по банкротству, довольно молодой человек, но уже имеющий достаточный опыт управления в современных условиях. Его цель – помочь предприятию преодолеть сложный период. Директор же этого предприятия всячески препятствует действиям этого человека, полагая, что его направили для разорения организации.

Каким образом объяснить директору положительные стороны внешнего управления и приобрести в его лице союзника?

**Ситуация 4**

Фирма осваивает выпуск нового продукта и, чтобы опередить конкурентов при выходе на рынок, вынуждена наладить работу в две смены. Как руководитель вы должны получить поддержку коллектива в этом.

На общем собрании вы говорите:\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

**Ситуация 5**

В трудовой коллектив, где имеется конфликт между двумя группировками по поводу внедрения новшеств, пришел новый руководитель, приглашенный со стороны.

Каким образом, по вашему мнению, ему лучше действовать, чтобы нормализовать психологический климат в коллективе?

а. Прежде всего установить деловой контакт со сторонниками новшеств, не принимая всерьез доводы сторонников старого порядка, вести работу по внедрению новшеств, воздействуя на противников силой своего примера и примера других.

б. Прежде всего попытаться разубедить и привлечь на свою сторону сторонников прежнего стиля работы, противников перестройки, воздействовать на них убеждением в процессе дискуссии.

в. Прежде всего выбрать актив, поручить ему разобраться в обстановке и предложить меры по нормализации обстановки в коллективе, опираться на поддержку администрации и общественных организаций.

г. Изучить перспективы развития коллектива и улучшения качества выпускаемой продукции, поставить перед коллективом новые перспективные задачи совместной трудовой деятельности, опираться на лучшие достижения и трудовые традиции коллектива, не противопоставлять новое старому.

***Практическое задание***

Написать реферат объемом 10-15 стр. на одну из предложенных тем:

1. Причины изменений в организации. Основные объекты изменений.
2. Способы инициирования инновационных форм поведения.
3. Изменения и нововведения в организационном поведении - процесс преобразования организации.
4. Изменение поведения людей в организациях, связанные с сопротивлением изменениям.
5. Поведение лидера в ситуации изменений.
6. Обеспечение причастности работников к производимым изменениям.
7. Методы и средства преодоления психологических барьеров в отношении новшеств
8. Программа адаптации персонала к переменам (изменениям) в организации
9. Разработка программы стимулирования персонала на основе мотивов принятия изменений.
10. Природа и причины сопротивлений персонала организационным изменениям в государственных и коммерческих организациях.
11. Сравнительный анализ эффективности применения методов преодоления сопротивлений в современных организациях.

***Методические указания к написанию реферата***

Реферативная работа должна продемонстрировать умение студента самостоятельно работать над предложенной темой, проводить аналитический обзор информации по проблеме, способность аргументировать и делать выводы, обосновывающие позицию автора. Текст реферата должен включать титульный лист, содержание, введение, основную часть, заключение, список использованных источников, при необходимости приложения. Список литературы должен содержать не менее 5 источников. Не допускается переписка текстов из источников без соответствующих ссылок.

***Рекомендуемая литература***

Гибсон Дж.Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000.

Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер.с англ.- М.:"Дело", 1996. Гл.11. Организационная структура и ее изменения. Управление в условиях отсутствия абсолютов.

Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Организационное поведение: учебник. М.: Магистр, 2008.

Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2002.

Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2008.

Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. М.:"Дело", 2000.

Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2000.

Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.

Сурков С.А. Люди на работе: Учебник по организационному поведению. – М.: Дело и сервис, 2005.

**Материалы ДЛЯ аттестации**

**Контрольные вопросы к зачету**

1. Цели и задачи курса "Организационное поведение". Основные понятия организационного поведения.
2. Предмет и методы (способы анализа) данной дисциплины. Основные элементы организационного поведения.
3. Модели организационного поведения
4. Произвольный характер поведения человека. Дезорганизующая и организующая природа поведения человека в организации.
5. Личностные характеристики, влияющие на организационное поведение индивида.
6. Основные характеристики ценностей и установок личности, их влияние на поведение работников и результаты труда.
7. Сущность, значение и факторы восприятия.
8. Механизмы восприятия: идентификация, рефлексия, эмпатия, аттракция, каузальная атрибуция.
9. Эффекты социального восприятия.
10. Понятие атрибуции. Условия фундаментальной ошибки атрибуции.
11. Атрибуция успеха-неуспеха в работе менеджера.
12. Управление впечатлениями.
13. Понятие «группа». Групповая динамика и ее особенности.
14. Классификация и характеристики групп.
15. Групповые нормы. Значение норм, социальной роли и статуса в групповом поведении.
16. Групповая сплоченность, свойства сплоченной группы.
17. Понятие и факторы конформного поведения.
18. Формальные и неформальные группы, их взаимодействие в организации.
19. Преимущества и недостатки работы в группе.
20. Условия и факторы эффективности групповой деятельности.
21. Понятие «команда» и типы команд. Роль командной работы в организации.
22. Рабочая команда (жизненный цикл, условия эффективности командной работы).
23. Характеристики эффективных и неэффективных команд.
24. Понятие руководства в организации. Руководитель, его социальная роль и должностной статус.
25. Требования к личности руководителя (личностные и деловые качества, нравственно-психологические качества).
26. Методы влияния (власть, сотрудничество), формы власти руководителя.
27. Выполнение роли руководителя согласно теории руководства: подход с позиции личностных качеств, поведенческий и ситуационный подходы.
28. Психологические барьеры в отношении новшеств (некомпетентность, идиллия, заинтересованность).
29. Психологические стадии адаптации к переменам.
30. Мотивы принятия изменений.
31. Природа, виды и причины сопротивлений.
32. Методы преодоления сопротивлений.

**Примерная тематика рефератов**.

1. Организационное поведение как наука и практика. Роль, место, объект, предмет, методы познания и исследования в организационном поведении.
2. Методы оценки эффективности руководства/лидерства в процессе реструктуризации компании.
3. Формирование управленческих команд (анализ проблем, методы, подходы.)
4. Конструирование эффективной работы в команде.
5. Создание и развитие самоуправляемых команд.
6. Создание и развитие виртуальных команд.
7. Стратегия управления изменениями в компании.
8. Оценка эффективности организационных изменений.
9. Адаптация персонала при слиянии и реорганизации компаний.
10. Понятия поведения, трудового поведения и организационного поведения. Модели и факторы, их разнообразие и субъективность.
11. Типологии трудового поведения.
12. Девиантное поведение в организации, его формы.
13. Факторы организационной среды и их влияние на поведение сотрудника. Понятие качества трудовой жизни и его элементы.
14. Специфика командной работы в организации.
15. Потенциал группы и факторы повышения продуктивности группы.
16. Формирование продуктивных рабочих команд. Совместимость членов команды. Управление формированием команд.
17. Групповые девиации. Групповое мышление.
18. Диагностика факторов, определяющих поведение работников организации.
19. Механизмы и методы управления поведением организации и ее персонала.
20. Сопротивление изменениям. Изменение поведения людей в организациях. Поведение лидера в ситуации изменений.
21. Обеспечение причастности работников к производимым изменениям.
22. Подходы к установлению взаимодействия человека и организации

**ТесТОВЫЕ ЗАДАНИЯ ДЛЯ ПРОВЕРКИ знаний**

1. Организационное поведение – это:

1. систематический научный анализ причин и закономерностей проявления тех или иных поведенческих форм отдельных личностей, групп и коллективов в процессе функционирования и развития организаций.
2. концепция, утверждающая, что воздействия на поведение работников и контроль над их действиями осуществляются посредством реализации власти официальных полномочий
3. процесс и результат изменения индивидом поведения другого человека, его установок, намерений, представлений, оценок и т.п. в ходе взаимодействия с ним

2. Субъектами организационного поведения являются:

* 1. Управление, руководство, лидерство
  2. Культура, менталитет, ценности
  3. Личность, группа, организация

3. К поведенческим чертам личности можно отнести:

* + 1. Властность
    2. Самоуверенность
    3. Внешность
    4. Состояние здоровья

4. Ориентация на материальные поощрения, безопасность и зависимость сотрудников от организации характерна для…

1. Авторитарной модели организационного поведения
2. Опекунской модели организационного поведения
3. Поддерживающей модели организационного поведения
4. Коллегиальной модели организационного поведения

5. Ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам – это…

a) совесть

b) установки .

c) инстинкты

d) самореализация

6. К ситуационным моделям эффективного руководства можно отнести (укажите правильное сочетание):

А. модель Д. МакГрегора Б. модель К. Левина

В. Модель Фидлера Г. модель Врума-Йеттона.

a) АБ

b) ВГ .

c) БВ

d) Все перечисленное

7. Процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий – это…

1. участие в управлении.
2. наделение властью.
3. принятие ответственности.
4. делегирование полномочий

8. Основными причинами сопротивления организационным изменениям являются:

А. высокий уровень квалификации сотрудников

Б. убеждение, что перемены ничего хорошего не принесут

В. Высокий уровень ответственности

Г. ощущение личных потерь.

Ответ:

a) АБ

b) ВГ

c) БГ

d) все перечисленное.

9. Цель командного строительства состоит…

1. в уменьшении автономии членов группы.
2. в повышении производительности труда членов группы
3. в повышении уровня заработной платы.
4. в улучшении условий труда.

10. Причинами объединения людей в группы могут быть:

1. стиль руководства
2. потребность в общении
3. получение определенного общественного статуса.
4. общие интересы.

11. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов – это:

1. групповая динамика
2. групповые нормы
3. роли
4. правила поведения

12. Группы, созданные по решению руководства в структуре организации для выполнения определенных задач, способствующих достижению целей организации – это:

1. неформальные группы
2. формальные группы
3. управленческие группы
4. команды

13. Способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижению целей – это:

1. конфликтность
2. лидерство
3. полномочия
4. власть

14. Власть может иметь разнообразные формы:

1. власть, основанная на принуждении
2. законная власть
3. коммерческая власть.
4. все ответы верны

15. Доминирующие в мышлении руководства организации системы убеждений, определяющие действия менеджмента каждой компании – это:

1. модели организационного поведения
2. мотивы поведения
3. поведенческие пристрастия.
4. особенности характера и темперамента

16. Задатки и способности подразделяются на\_\_\_\_\_\_\_\_\_

a) стереотипы;

b) физические и психические;

c) психические и личностные;

d) агрессивные и пассивные.

17. Личностные характеристики определяются \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

a) окружающей средой;

b) наследственностью;

c) и окружающей средой, и наследственностью;

d) склонностями и способностями человека.

18. На стадии \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_становления группы ее члены на самом деле начинают представлять собой единое формирование:

1. «бури»;
2. нормирования;
3. исполнения;
4. общей интеграции.

19. Культура имеет отношение ко всем вопросам, за исключением

\_\_\_\_\_\_

a) коллективных концепций, разделяемых всеми членами организации;

b) приобретенных способностей;

c) личности руководителя;

d) убеждений членов организации.

20. Организационное развитие прежде всего предназначено для

…

1. повышения общей эффективности организации;
2. улучшения межгрупповых взаимоотношений;
3. повышения синергии;
4. улучшения процесса плановых изменений;

21. На поведенческий подход к управлению ориентировался:

1. Генри Гант;
2. Анри Файоль;
3. Элтон Мэйо;
4. Фредерик Тейлор.

22. Общепризнанные стандарты, которые сложились в группе в результате длительного взаимодействия ее членов – это:

1. групповая динамика
2. групповые нормы
3. роли
4. правила поведения

23. Разновидностями подчинения являются следующие:

1. согласие;
2. солидарность;
3. сопричастность;
4. социальное воздействие.

24. К факторам, содействующим сплоченности группы, относятся следующие:

1. успех;
2. усиление влияния и подчинения;
3. общие цели;
4. внешняя угроза;

**ГЛОССАРИЙ**

**Автономия** — степень свободы действий работника в принятии решений относительно выполнения заданий и контроля, в значительной степени определяющая чувство его ответственности.

**Авторитарная модель ОП** —концепция, утверждающая, что воздействия на поведение работников и контроль над их действиями осуществляются посредством реализации власти официальных полномочий.

**Авторитарные руководители** — руководители, концентрирующиев своих руках все властные полномочия и единолично принимающие связанные с деятельностью группы решения.

**Активное восприятие** — действия, направленные на получение информативного эмоционального сообщения от другого человека.

**Ассертивность** — процесс выражения индивидом чувств, предложений о легитимных изменениях и установлении обратной связи.

**Атрибуция** — процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.

**Власть**  — способность индивида воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя, методы распространения его влияния.

**Внешние мотиваторы** —внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.

**Внутренние мотиваторы** —внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, т. е. между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь.

**Вовлечение в процесс труда**  —степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.

**Воспринимаемый контроль** — уровень контроля над процессом труда и условиями работы в соответствии с ощущениями сотрудников.

**Восприятие индивидуальное** —уникальное видение мира индивидом.

**Восходящие коммуникации** — направляемые на верхние уровниорганизации информационные потоки.

**Вторичные потребности**  —социальные и психологические потребности людей.

**Вторичные результаты**  —вознаграждение, получаемое сотрудником после выполнения рабочего задания, косвенно вытекающее из его первичных результатов.

**Горизонтальные коммуникации**  — коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений.

**Групповая динамика**  — социальный процесс взаимодействий индивидов в малых группах.

**Делегирование**  — назначениерабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации.

**Деструктивный результат**  — неблагоприятные последствия действий или изменений для системы в целом.

**Дискриминация** — пристрастное отношение к индивидам или группам людей.

**Иерархия потребностей**  —теория А. Маслоу, основное положение которой состоит в том, что различные группы человеческих потребностей располагаются в определенном иерархическом порядке приоритетов, так что одна группа потребностей превосходит другую по значимости.

**Индивидуализация**  — направленные на изменение культуры организации активные действия сотрудников.

**Индивидуализм**  — культурныйакцент на индивидуальные права и свободы, свободно формирующиеся социальные системы и чувство собственного достоинства.

**Интервенции**  — структурированные воздействия, направленные на оказание помощи индивидам или группам в повышении эффективность их деятельности.

**Инструментальность** — степень убежденности работника в том, что назначенное вознаграждение будет получено не\_ медленно по выполнению задачи.

**Исследование** — процесс сбора иинтерпретации данных, которые подтверждают или опровергают теоретические построения.

**Коллегиальная модель**  —концепция, утверждающая, что командная работа побуждает сотрудников организации к принятию ответственности за осуществление процесса труда на себя.

**Командная работа** — состояние,которое достигается, когда каждый член группы четко осознает свои задачи и цели групп, вносит свой вклад в их достижение, поддерживает усилия коллег.

**Коммуникация** — передачаинформации от одного человек к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.

**Консенсус** — единогласное решение членов группы.

**Конфликт** — разногласия, по поводухарактера или методов достижения организационных целей.

**Конфронтация** — обращениесторон к анализу основных различий в их позициях и конструктивное решение проблемы. Также известно как *разрешение проблем* или *интеграция*.

**Концептуальные способности** — навыки и умения ведения руководителем анализа в терминах людей, структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование).

**Корректность** — потенциальная возможность получения в ходе обследования необходимых данных.

**Ксенофобия** — неприятие, боязньпредставлений и предметов, чуждых некоему индивиду.

**Культурная эмпатия** —Знание и высокая оценка культурных различий, использование этой информации в деловых отношениях.

**Личностные барьеры** —коммуникативные помехи, в основе которых лежат человеческие эмоции, системы ценностей и неумение слушать.

**Метод мозгового штурма** —групповая структура, поощряющая креативное мышление и предполагающая, что участники «атаки» до определенного момента воздерживаются от высказывания оценок идей и мнений коллег и принятия решений.

**Модели ОП** — доминирующиев мышлении руководства организации системы убеждений, определяющие действия менеджмента каждой компании. Известны так\_ же как *парадигмы*.

**Модель зависимости трудовых показателей от уровня стресса** — визуальное описание отношениймежду стрессом и показателями работы, демонстрирующее, что индивиды имеют различные пороги стрессов.

**Модель законности организационного влияния** —основные переменные модели — влияние организации на работников в процессе труда на работе и вне ее и поведение индивидов, связанное с выполнением должностных обязанностей и не имеющее отношения к ним. Их взаимодействие определяет приемлемость действий менеджмента.

**Модель консультирования «Айсберг»** — консультирование, в основе которого лежит предположение о том, что бóльшая часть выражаемых сотрудником эмоций — лишь малая толика его чувств.

**Модель ожиданий** — теория, утверждающая, что мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов: того, насколько сильно индивид желает получить вознаграждение (валентности), и его оценок вероятностей того, что прикладываемые усилия приведут к результату в форме успешного выполнения рабочего задания (ожидания), а достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено (инструментальности).

**Модель опеки (Опекунская модель)** — концепция, утверждающая,что поведение и действия работников организации определяются их потребностями в безопасности, в чувстве защищенности.

**Мотивация** — сила побужденияиндивида к действиям, определяемая как произведение его валентности, ожиданий и инструментальности.

**Наставник (ментор)** — сотрудникорганизации или другой индивид, выступающий как образец ролевой модели, который делится с другим работником (протеже) ценными советами относительно исполняемых ролей и стереотипов поведения.

**Невербальные коммуникации** — выступающие средствомкоммуникации действия (или бездействие) индивидов.

**Неформальная организация** — совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников.

**Неформальные группы** —группы, сформированные на основе общих интересов, близости и дружбы.

**Неформальный лидер** —индивид, обладающий наивысшим статусом в неформальной организации, который про\_ является в демонстрации влияния на членов неформальной группы.

**Нисходящие коммуникации** — нисходящий от верхнихуровней организации к нижним поток информации.

**Обратная связь** — информация, получаемая сотрудником в ходе выполнения рабочего задания от менеджера или коллег относительно достигнутых работником результатов.

**Ожидания** — степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи.

**Организационная культура** — Набор убеждений,ценностей и норм, разделяемых всеми члена\_ ми организации.

**Организационное поведение**  — изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

**Организационное развитие**  — систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом и организационном в целом) с целью осуществления запланированных

**Переориентация** — изменениев психическом «я» работника, предполагающее коррективы его целей и системы ценностей.

**Побуждения (внутренние импульсы, стремления)** — стремления работника кдостижениям, принадлежности к определенной группе, власти или компетентности.

**Поведенческое пристрастие** —узость взглядов некоторых людей, когда внимание акцентируется на удовлетворении сотрудника и не принимается во внимание более широкая система взаимоотношений организации и общества.

**Поддерживающая модель** —концепция, утверждающая, что менеджмент должен поддерживать работников в их стремлениях к профессиональному росту, самоутверждению и одобрению со стороны руководства.

**Поиски обратной связи** — осуществление сотрудникоммониторинга за результатами процесса тру\_ да и обращение к менеджеру с просьбой об оценке степени продвижения к цели.

**Проактивность** — предвидение событий, инициирование перемен, стремление «держать в своих руках» судьбу организации.

**Процедура** — организация рабочего задания, построенная на последовательности операций.

**Расширение сферы труда** —наделение работника более широким кругом должностных обязанностей, что позволяет добиться снижения монотонности труда.

**Реактивность** — реакция на события, адаптация к переменам и смягчение их последствий.

**Регулирование организационного поведения** — используемые ворганизациях процесс и методы изменения индивидуального поведения сотрудников посредством систематического применения позитивных и негативных стимулов.

**Ролевой конфликт**  — ощущение, возникающее в тех случаях, когда другие люди имеют другие представления или ожидания по поводу роли индивида, и затрудняющее осуществление одного набора ожиданий без отказа от другого.

**Ролевые представления** —индивидуальное понимание того, как сотрудники организации должны исполнять «назначенные» роли, и их ожидания в отношении «игры» других «актеров».

**Роль** — образец действий, ожидаемых отиндивида при выполнении имеющей отношение к другим людям деятельности.

**Руководство**  — процесс влияния и поддержки индивидом направленных на достижение поставленных целей, вдохновенных действий других людей.

**Саморуководство** — самостоятельная постановка сотрудником естественно мотивированных задач и принятие им решений о наиболее целесообразных действиях, денежное вознаграждение за выполнение которых не предусмотрено.

**Санкции** — поощрения и наказания, используемые группой для мотивации своих членов к соблюдению принятых норм.

**Система организационного поведения****—**комплекснаясистема элементов, описывающих механизмы побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации.

**Системный подход к ОП** — убеждение в том, что организацияесть совокупность множества элементов и частей, каждая из которых сложным образом влияет на все остальные.

**Ситуационный подход к ОП** — теория, утверждающая,что достижение эффективных результатов в различных внешних обстоятельствах предполагает использование различных поведенческих методов.

**Сопротивление изменениям**  — любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

**Социализация** — непрерывныйпроцесс передачи ключевых элементов культуры организации ее сотрудникам.

**Социальная поддержка** —совокупность различных видов деятельности и взаимоотношений, удовлетворяющая потребности работника в поддержке, уважении и положительной оценке результатов труда.

**Cоциальная система** — сложный комплекс отношений, возникающих в результате различных взаимодействий индивидов.

**Социальное равновесие** —динамическое равновесие между взаимозависимыми частями некоторой системы.

**Сплоченность** — степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива.

**Статус** — социальный ранг личности вгруппе, мера уровня признания, уважения и принятия личности ее участниками.

**Стресс** — общий термин, применимыйко всем испытываемым индивидами формам давления.

**Текучесть кадров** — число уволившихся в течение рассматриваемого периода (обычно года) сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100 %.

**Теория справедливости** — утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действий менеджмента, сравнивая результаты своего участия в вы\_ полнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную *пропорцию* (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей.

**Теория *X***  — традиционный авторитарный набор предположений о человеческой природе.

**Теория *Y*** — гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей.

**Теория *Z*** — модель, в которой пред\_принимается попытка адаптации элементов японских систем управления к американской культуре с акцентом на сотрудничество и процессы принятия согласованных решений.

**Тренер** — роль руководителя, предполагающая, что лидер готовить направляет, подбадривает, поддерживает и направляет свою команду, но не принимает непосредственного участия в «игре».

**Трудовая этика** — установка работника, в соответствии с которой человек относится к труду как к очень важной и желаемой жизненной цели.

**Удовлетворение от труда** —комплекс благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов работы.

**Управление впечатлением** — предполагает создание и защитуиндивидом собственного имиджа посредством целенаправленных воздействий на оценки окружающих.

**Установка восприятия** —склонность индивидов к восприятию только той информации, которая соответствует их ожиданиям.

**Установки** — ощущения, чувства иубеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам.

**Харизма** — одна из характеристиклидера, одаренного способностями вдохновлять работников к действиям.

**Хоуторнский эффект** —заключается в том, что наблюдение за деятельностью группы людей оказывает существенное воздействие на поведение ее членов.

**Цели** — конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет).

**Этичное отношение** — убеждение в том, что взаимодействия организаций и менеджеров с работниками и клиентами должны соответствовать этическим нормам.

**Этноцентризм** (*Ethnocentrism*) — предрасположенность индивида оценивать ситуацию на основе критериев, принятых в его культуре.

**Рекомендуемая литература**

**ОСНОВНАЯ**

1. Басенко В.П. Организационное поведение. – М.: Дашков и Ко, 2012.
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2008.
3. Резник С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учебное пособие для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2011.
4. Резник С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов. М.: ИНФРА-М, 2012.

**Дополнительная**

1. Андреева И.В., Спивак В.А. Организационное поведение. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2003.
2. Арсеньев Ю.Н., Шелобаев С.И., Давыдова Т.Ю. Организационное поведение. М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
3. Аширов Д.А. Организационное поведение. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2006.
4. Бородушко И. В., Иванова В. П. Организационное поведение – Изд-во: "ЮНИТИ" 2007.
5. Васильев Д.А., Деева Е.М. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
6. Вэттен Дж., Камерон К. Развитие навыков менеджмента. – СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.
7. Галкина Т.П. Социология управления: от группы к команде. – М.: Финансы и статистика, 2003. Стр. 153-182.
8. Гибсон Дж. Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж.Х. (мл.) Организации: поведение, структура, процессы. М.: Инфра-М, 2000.
9. Джордж Дж. М. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
10. Джуэлл Л. Индустриально – организационная психология. СПб.: Питер, 2001.
11. Дункан Джек У. Основополагающие идеи в менеджменте. Уроки основоположников менеджмента и управленческой практики. Пер.с англ.- М.:"Дело", 1996. Часть 4. Управление человеческим фактором. Гл.9. Лидерство. Искусство, стиль, наука? Гл.10.Власть и влияние. Применение управленческих прав и способностей. Гл.11. Организационная структура и ее изменения. Управление в условиях отсутствия абсолютов.
12. Зайцев А.Г., Соколова М.И. Организационное поведение. – М.: Экономистъ, 2005.
13. Занковский А.Н. Организационная психология. М.: «Флинта», 2002.
14. Карташова Л.В. Организационное поведение. – М.: ИНФРА-М, 2006.
15. Каткова Ю.Э., Юркова И.Г. Структурные особенности качеств личности на этапе профессионального становления //В мире научных открытий 2014, № 11.6 (59). - с. 2120-2135
16. Красовский Ю. Д. Организационное поведение – Юнити-Дана 2003
17. Лютенс Ф. Организационное поведение. М.: Инфра-М, 1999.
18. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ. М.:"Дело", 2000.
19. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение. М.: Финансы и статистика, 1998.
20. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: поведение человека на рабочем месте. СПб.: Питер, 2000.
21. Розанова А.Н. Психология управления. Учебное пособие М.: ЗАО "Бизнес-школа "Интел-Синтез". - 2002.
22. Сергеев А.М. Организационное поведение М.: Дело, 2005.
23. Скрипниченко Л.С. Влияние корпоративной культуры на управление человеческими ресурсами //Теоретические и прикладные исследования в области естественных и гуманитарных наук: Всерос. науч.-практ. конф. – Прокопьевск, Центр научных знаний «RaRus», 2014. – с. 185-188.
24. Скрипниченко Л.С. Корпоративная культура как компонент управления человеческими ресурсами // Актуальные проблемы современного социокультурного пространства: сб.науч.тр. по материалам Всероссийской научно-практической конф./ Под ред. В.В. Шалина. – Краснодар: КубГАУ, 2014. – с. 213-219.
25. Спивак В.А. Развивающее управление персоналом. - СПб.: Издательский Дом «Нева», 2004.
26. Сурков С.А. Люди на работе: Учебник по организационному поведению. – М.: Дело и сервис, 2005.
27. Урбанович А.А. Психология управления: учебное пособие. – М.: Харвест, 2003.
28. Шапиро С.А. Организационное поведение. – М.: ЗАО «Гросс Медиа Ферлаг», 2005.
29. Шермерорн Дж., Хант Дж., Осборн Р. Организационное поведение. – СПб.: Питер, 2006.
30. Шорохов Ю.И. и др. Организационное поведение ПЕР СЭ - 2000,
31. Юркова И.Г. Особенности субъективных представлений сотрудников с различным стажем работы // Психология XXI века: Матер. IX Междунар. науч.-практ. конф. студентов, аспирантов и молодых специалистов. СПб., 2006. - с. 409–411.
32. Юркова И.Г. Представления личности как элемент организационной культуры компании//Человек. Сообщество. Управление. – Краснодар.: КубГУ, № 2, 2005, с. 113-124.
33. Юркова И.Г. Субъективные представления личности как фактор ее профессиональной самореализации // Человек. Сообщество. Управление. Краснодар, 2006. № 3. - с. 106–118.
34. Юркова И.Г. Ценностно-смысловые представления личности и профессиональная деятельность // Личность и бытие: субъективный подход. Становление и реализация субъектности личности в профессии: Матер. III Всерос. науч.-практ. конф. Краснодар, 2005. -с. 130–136.

**Интернет-ресурсы**

1. [Филонович](http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/47762.html) С.Р. Организационное поведение – 2000. http//www.ecsocman.edu.ru/db/msg/47762.html
2. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение. – М.: ИНФРО-М, 2006. <http://nwapa.spb.ru/htmldb/0029/chapter_1.html>
3. [Зайцев Л.Г.](http://booksshop.ru/author/?book=330987)  [Организационное поведение – Учебник](http://booksshop.ru/book/?book=330987), 2005 – с. 665 <http://booksshop.ru/book=330987.html>
4. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. Пер.с англ.М.:"Дело", 2000. <http://eup.ru/Documents/2004-08-23/3011A.asp>

<http://www.cpt21.ru/>

1. Смирнов С.В., Мурашова Е.П. Организационное поведение - управление поведением человека в организации <http://www.hrm.ru/db/hrm/7985A335F2BE1C71C3256FA1003FC589/category.html>
2. Авилов А. В. Рефлексивное управление. Методологические основания  М.: ГУУ, 2003. <http://www.ecsocman.edu.ru/db/msg/33907.html>

**ИНФОРМАЦИОННО-ПОИСКОВЫЕ СИСТЕМЫ**

1. Электронная библиотечная система «Университетская библиотека ONLINE» – http://[www.biblioclub.ru](http://www.biblioclub.ru)
2. Электронная библиотечная система издательства «Лань» – http://e.lanbook.com/
3. Электронная библиотечная система «Айбукс» – http://ibooks.ru/
4. Scopus – мультидисциплинарная реферативная база данных – http://www.scopus.com/
5. Электронная библиотека Издательского дома «Гребенников» –  [http://grebennikon.ru](http://www.grebennikon.ru)
6. Научная электронная библиотека (НЭБ) – http://www.elibrary.ru/
7. Коллекция научных электронных журналов издательства Sage – <http://online.sagepub.com>

ОГЛАВЛЕНИЕ

[Введение 3](#_Toc390892194)

[1. Наука об организационном поведении 5](#_Toc390892195)

[Использование моделей организационного поведения в работе с персоналом 11](#_Toc390892196)

[Личностные характеристики, определяющие поведение человека в организации 17](#_Toc390892199)

[3.1 Природа поведения человека в организации 17](#_Toc390892204)

[3.2 Поведение человека в организации 25](#_Toc390892207)

[Ценности и установки личности как основа организационного поведения 39](#_Toc390892210)

[4.1 Понятие личности в психологии 39](#_Toc390892216)

[4.2 Структура личности 41](#_Toc390892216)

[4.3 Ценности личности 42](#_Toc390892216)

[4.4 Установки личности 46](#_Toc390892216)

[4.5 Методы приведения в соответствие личных установок и ценностей с ценностями и установками организации 48](#_Toc390892216)

[Процессы восприятия и управление впечатлением в организационном поведении 54](#_Toc390892216)

[Команды и особенности их формирования 64](#_Toc390892227)

[Особенности организационного поведения руководителей 80](#_Toc390892234)

Методы преодоления сопротивления сотрудников нововведениям в организации 110

[Материалы для аттестации 122](#_Toc390892246)

[Тестовые задания для проверки знаний 124](#_Toc390892246)

[Глоссарий 130](#_Toc390892246)

[Рекомендуемая литература 139](#_Toc390892248)

*Учебное издание*

Скрипниченко Людмила Сергеевна

Юркова Ирина Геннадьевна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебно-методическое пособие

Публикуется в авторской редакции

Подписано в печать 06.11.2015. Формат 60х84 1/16

Усл. печ. л. 7,0. Тираж 100 экз. Заказ №.

Кубанский государственный университет

350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.

Издательско-полиграфический центр КубГУ

350040, г. Краснодар, ул. Ставропольская, 149.