

---

*Данилов В.А.*

---

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ**

---

**Учебное пособие**

Москва -2012

---

**В.А.Данилов**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

*учебное пособие*

---

*Цель настоящего учебного пособия – это на базе теоретического и практического материала ознакомить студентов вузов с основными вопросами дисциплины «Организационное поведение».*

*В первой части пособия затронут теоретический аспект данной проблематики, дается краткое изложение теории поведения человека в организации, затронуты личностные начала поведения человека, рассматриваются вопросы мотивации и результативности в организации, определяется понятие коммуникативного поведения в организации.*

*Во второй части пособия рассматриваются проблемы лидерства в организации, организационных конфликтов, изменений в организациях и управления нововведениями, деловой этики и организационной культуры.*

*Пособие предназначено для студентов вузов, но может быть полезно как преподавателям, так и всем, кто интересуется сферой поведения личности в группе, организации, арсеналом инструментов и методов взаимодействия менеджера с персоналом, проблемами эффективной деятельности субъектов хозяйственной деятельности в условиях рынка.*

---

**Рекомендовано к печати  
научно-методическим советом вуза**

**Данилов В.А.**

Организационное поведение. Учебное пособие. – М.: Издательство \_\_\_\_\_, 2012. – 132 с.

© Данилов В.А., 2012  
\_\_\_\_\_, 2012

---

## Введение

**Организационное поведение** – это комплексная дисциплина, изучающая поведение людей в организации и определяющая наиболее эффективные методы управления для предотвращения организационных дисфункций, связанных с человеческим фактором.

**Целью** дисциплины является создание организации, работающей на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов.

**Задачами** дисциплины являются:

1. Выработка методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;
2. Разработка техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
3. Формирование навыков управления поведением менеджеров и подчиненных;
4. Построение организационной структуры.

**Предметом** организационного поведения являются основные закономерности и движущие силы, которые определяют поведение людей в условиях совместного труда и межличностного общения. Необходимость такого рода знаний и навыков определяется повышением внимания к человеческим ресурсам и широким признанием значения психологической культуры в достижении организационных процессов.

Особенностью «Организационного поведения» является междисциплинарный подход к его изучению.

«Организационное поведение» тесно взаимосвязано с такими дисциплинами, как психология (изучает основы поведения личности), социология (предметом которой является социальная система), социальная психология (которая изучает непосредственное влияние людей друг на друга), экономика, история, философия.

*Первая часть учебного пособия состоит из пяти глав.*

В первой главе дается краткое изложение теории поведения человека в организации.

Во второй главе затронуты личностные начала поведения человека.

Третья глава рассматривает вопросы мотивации и результативности в организации.

Четвертая глава дает понятие коммуникативного поведения в организации.

Пятая глава формирует понятие о группе и групповой динамике.

*Вторая часть учебного пособия включает пять глав.*

В шестой главе сосредоточен материал по изменению лидерства в организации.

Седьмая глава рассматривает совокупность вопросов, связанных с конфликтами в организации, подчеркивает необходимость умения менеджера предупреждать конфликты и преодолевать их последствия.

Восьмая глава описывает необходимость изменений в организации, вскрывает причины сопротивления работников изменениям и дает подходы к управлению сопротивлением.

Девятая глава дает понятие этики менеджмента.

Десятая глава раскрывает понятие организационной культуры, показывает направления ее формирования и значение для развития организации.

Учебное пособие в краткой форме отражает содержание дисциплины «Организационное поведение» и может быть использовано студентами при подготовке к экзамену (зачету) наряду с основной рекомендуемой литературой.

## Раздел I

### Глава 1. Теория поведения человека в организации

#### 1.1. Школы управленческой мысли первой половины XX века

В первой половине XX в. получили развитие четыре школы управленческой мысли: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Каждая из этих школ внесла ощутимый вклад в данную область исследований.

**Школа научного управления** (1885-1920) наиболее тесно связана с именами Ф.У. Тейлора, Ф. Гилберта и Г. Ганта.

Первый крупный шаг к рассмотрению менеджмента как науки был сделан Ф. Тейлором (1856-1915), который возглавил движение научного управления. Учение Тейлора базируется на механистическом понимании человека, его места в организации и сущности его деятельности. Он интересовался эффективностью деятельности не отдельного человека, а организации, что и положило начало развитию школы научного управления.

Главная заслуга Ф. Тейлора состоит в разработке ряда методов научной организации труда (НОТ), основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Научное управление тесно связано и с работами Ф. Гилберта, который провел исследования в области трудовых движений, усовершенствовал хронометражные методики, разработал научные принципы организации рабочего места.

Научное управление не пренебрегало человеческим фактором. Заслугой этой школы было систематическое использование стимулирования с целью создания заинтересованности работников в повышении производительности труда и увеличении объема производства. Представители этого направления признавали важность отбора людей, которые должны физически и интеллектуально соответствовать

выполняемой ими работе, а также подчеркивали большое значение обучения. Именно Ф. Тейлор внедрил в практику научные подходы к подбору, расстановке и стимулированию труда рабочих.

Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, используемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы для достижения целей организации.

**Административная школа (1920-1950).** Представители школы научного управления в основном исследовали управление производством, занимаясь повышением эффективности труда рабочих. С возникновением административной школы внимание стало уделяться совершенствованию управления организацией в целом.

Основоположники административной школы (более известной как классическая школа управления), в частности А. Файоль (1842-1925), имели опыт работы в качестве руководителей высшего звена управления в большом бизнесе.

Предметом научных исследований А.Файоля были вопросы управления на уровне высшей администрации.

А. Файоль определил, что для любой деловой организации характерно наличие определенных видов деятельности, или основных функций, которые до сих пор используются в управлении организацией: планирование, организация, подбор и расстановка кадров, руководство (мотивация) и контроль.

Целью административной школы было создание универсальных принципов управления, которые затрагивали два основных аспекта: разработка рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управление работниками.

Дальнейшим развитием классической теории управления, приняв за основу принципы, разработанные А. Файолем, занимались Л.Гьюлик и Л. Урвик, которые более четко разграничили, систематизировали и окончательно сформулировали их.

Яркими представителями административной школы были также М. Блумфилд, разработавший концепцию "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917), и М. Вебер, который предложил концепцию "рациональной бюрократии" (1921), дал характеристику идеальных типов государства и выдвинул положение, согласно которому бюрократия – порядок, устанавливаемый правилами, является самой эффективной формой человеческой организации.

В концепции организации, выдвинутой М. Вебером, личность как таковая отсутствовала. Процедуры и правила определяли все основные виды деятельности, карьеру работников, конкретные решения и деятельность руководства.

Вебер считал, что бюрократическая система должна обеспечить скорость, точность, порядок, определенность, непрерывность и предсказуемость. В совершенстве изучив технологическую сторону производственного процесса, административная школа в значительной степени исчерпала свои возможности.

Представители школы научного управления и административной школы признавали значение человеческого фактора, однако ограничивались изучением таких вопросов, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

**Школа человеческих отношений (1930-1950).** Школа научного управления и административная (классическая) школа возникли, когда психология находилась в зачаточном состоянии. Ранее серьезно ставилась под сомнение новая фрейдовская концепция подсознательного. Знание о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Движение за человеческие отношения зародилось в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор как основной элемент эффективности организации.

Первым кто обратил внимание на роль личности в организации, был Р. Оуэн. Его идея состояла в том, что фирма должна уделять больше внимания

не только станкам и машинам, их ремонту, но и людям, т.е. заботиться о них, обеспечивать благоприятные условия для отдыха и т.п., – тогда, вероятнее всего, "ремонт" людей не потребуется.

Родоначальником школы человеческих отношений принято считать профессора Школы бизнеса Гарвардского университета Э. Майо (1880-1949). Он обнаружил, что группа рабочих – это социальная система, в которой есть собственные системы контроля, и определенным образом воздействуя на такую систему можно улучшить результаты труда.

Принципиальным этапом в разработке этой концепции являлось участие Э. Майо в проведении так называемого Хоторнского эксперимента. Данное исследование проводилось в течение нескольких лет в 20-30-х годах XX в. в "Вестерн электрик компании" (США).

Это было крупное эмпирическое исследование в области менеджмента.

Оказалось, что человеческий аспект оказывает большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Это исследование показало важность поведенческих факторов.

Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает очень большое влияние на производительность труда, т.е. речь шла о повышении эффективности организации за счет повышения эффективности использования ее человеческих ресурсов.

Перенос центра тяжести в управлении на человека породил развитие различных бихевиористических теорий менеджмента.

**Бихевиоризм** (от англ. - behavior - поведение; бихевиоризм можно перевести как поведенческая психология)-это одно из направлений в американской психологии, возникшее в начале XX в. Его основателем считается Дж. Уотсон (1878-1958), который утверждал, что предметом психологии, в отличие от других теорий, является поведение, а не сознание или мышление.

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

Личность-это организационная и относительно устойчивая система навыков. Навыки составляют основу относительно устойчивого поведения, приспособленности к жизненным ситуациям, изменение ситуации ведет к формированию новых навыков.

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

В 70-е гг. XX века бихевиоризм представил свои концепции в новом освещении – в теории социального научения. Согласно теории социального научения Д. Роттера, каждый человек обладает определенным набором действий, поведенческих реакций, сформировавшихся в течение жизни – поведенческим потенциалом.

Поведенческий потенциал, по мнению Д. Роттера, включает пять основных блоков поведенческих реакций, "техник существования":

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

2) поведенческие реакции приспособления, адаптации – это техника согласования с требованиями других людей, общественных норм и т.д.

3) защитные поведенческие реакции используются в ситуациях, требования которых превышают возможности человека в данный момент (это такие реакции, как отрицание, подавление желаний, обесценивание, затушевывание и т.п.)

4) техника избегания – поведенческие реакции, направленные на "выход из поля напряжения", уход, бегство, отдых и т.п.

5) агрессивные поведенческие реакции – это может быть и реальная физическая агрессия, и символические формы агрессии: ирония, критика в адрес другого, насмешка, интриги и т.п.

Развитию школы человеческих отношений в 40-60г XX века способствовала разработка учеными-бихевиористами нескольких теорий

мотиваций. Одним из них является иерархическая теория потребностей А. Маслоу (1908-1970), который внес огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении. Его теория, нашедшая в дальнейшем широкое применение в менеджменте, известна как "пирамида потребностей".

В соответствии с этой теорией человек имеет сложную структуру следующих иерархических потребностей, в соответствии с которой должно происходить управление:

1) физиологические - низшие потребности в пище, воде, воздухе, убежище и другие потребности, которые человек должен удовлетворять, чтобы выжить, поддерживать организм в жизнедеятельном состоянии.

Люди, которые работают в основном в силу необходимости удовлетворения потребностей этой группы, мало интересуются содержанием работы, концентрируя свое внимание на оплате, условиях труда, удобстве рабочего места и т.п. Для управления такими людьми необходимо, чтобы минимум зарплаты обеспечивал им выживание и рабочие условия не слишком отягощали их существование;

2) безопасность своего существования - стремление и желание людей находиться в стабильном и безопасном состоянии, защищающем людей от страха, боли, болезней и других страданий. Люди, испытывающие потребности этого рода, стремятся избегать стресса, предпочитают порядок, четкие правила, ясные структуры.

Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения своего стабильного существования в будущем. Для человека, испытывающего эти потребности, важны гарантии работы, пенсионное обеспечение, медицинское обслуживание. Для управления такого рода людьми следует создавать ясную и надежную систему социального страхования, применять простые и справедливые правила регулирования их деятельности, оплачивать труд выше прожиточного уровня, не привлекать их к принятию рискованных решений и осуществлению действий, связанных с риском и изменениями;

3) социальные (принадлежность к коллективу, общение, внимание к себе, забота о других и пр.) Указанная группа потребностей связана со стремлением человека к участию в совместных действиях, дружеским отношениям, членству в каких то объединениях, участию в общественных мероприятиях и т.п. Если для человека данная потребность является ведущей, он рассматривает свою работу как свою принадлежность к коллективу и как возможность установить хорошие и дружеские отношения с коллегами. По отношению к таким работникам руководство должно носить форму дружеского партнерства, для них надо создавать условия, способствующие общению на работе;

4) потребность в признании, уважении (авторитет, служебный статус, чувство собственного достоинства, потребность признания, самоутверждение и самовыражение.) Эта группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, испытывать признание и уважение со стороны окружающих. Люди, имеющие данную потребность, стремятся к лидерству либо к признанию их авторитета при решении задач. При управлении данными людьми необходимо использовать различные формы выражения признания их заслуг;

5) самовыражение, самореализация, полное использование своих возможностей. Это высшая группа потребностей человека, которые в гораздо большей степени, чем потребности других групп, носят индивидуальный характер. Они реализуют стремление человека к творчеству в широком смысле этого слова. Люди, испытывающие данную потребность, открыты к восприятию себя и окружения, созидательны и независимы. При управлении такими людьми необходимо давать им оригинальные задания, позволяющие претворять в жизнь их способности, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать их к работе, требующей изобретательности и созидательности.

А. Маслоу выявил следующие принципы мотивации человека:

1) мотивы имеют иерархическую структуру;

2) чем выше уровень мотива, тем менее важными становятся и чисто материальные потребности;

3) пока не удовлетворены потребности более низкого уровня (в еде, одежде и т.п.), высшие (духовные, альтруистические) остаются сравнительно не актуальными. С момента удовлетворения высших потребностей низшие потребности теряют мотивирующую силу;

4) с ростом потребностей повышается активность человека в их удовлетворении.

Таким образом, возможность реализации высших потребностей является большим стимулом активности, чем удовлетворение низших.

Из других представителей школы человеческих отношений можно отметить известного теоретика менеджмента М.П. Фоллет (1868-1933), которая проанализировала стили руководства и разработала теорию лидерства. Она первой определила менеджмент как "обеспечение работы с помощью других лиц". Ее трактовка менеджмента как "искусства добиваться результатов посредством действия других" на первое место ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими.

М.П. Фоллет рассматривала такие категории, как "власть" и "авторитет", их разграничение и неформальное восприятие, ответственность и делегирование ответственности, участие рабочих в управлении. Она считала, что для успешного управления необходимо отказаться от формальных взаимодействий с рабочими и стать лидером, признанным рабочими, не опирающимся на должностную власть. По мнению Фоллет, надо управлять в соответствии с тем, что диктует ситуация, а не с тем, что предписано функцией управления. Она рассматривала также проблему конфликтов, классифицируя их на доминирование, компромисс, интеграцию и предлагая соответствующие рекомендации.

**Поведенческие науки (1950г-по настоящее время).** Развитие психологии и социологии, совершенствование методов исследования сделало изучение поведения на рабочем месте в большей степени научным. Наиболее

крупные фигуры более позднего периода развития поведенческого-бихевиористского направления - это в первую очередь К. Арджирис, Р. Лайкерт, Д. Мак-Грегор и Ф. Герцберг. Эти и другие исследователи изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характер власти и авторитета, организационную структуру, коммуникации в организациях, лидерство, изменение содержания работы и качества трудовой жизни.

Д. Мак-Грегор был автором двух вариантов предположений об отношении человека к работе и типах поведения, которые влияют на действия и поведение менеджеров. Мак-Грегор назвал эти два противоположных варианта предположений теорией X и теорией Y.

Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся прежде всего на методах налаживания межличностных отношений. Ее представители стремились в большей степени помочь работнику осознать свои собственные возможности. В самых общих чертах основной целью этой школы было повышение эффективности организации за счет повышения эффективности ее человеческих ресурсов.

Поведенческий подход охватил всю область управления в 60-е гг. XX века. Как и более ранние школы, этот подход отстаивал "единственный наилучший путь" решения управленческих проблем. Правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако такие приемы, как изменение содержания работы и участие работника в управлении предприятием, оказываются эффективными только для некоторых работников и только в некоторых ситуациях. Несмотря на многие важные положительные результаты бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях отличающихся от тех, которые исследовали его приверженцы.

## 1.2. Подходы к управлению во второй половине XX века

Параллельно с развитием поведенческого подхода к управлению развивался количественный подход, основанный на применении математических методов. Математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знаний внести существенный вклад в теорию управления.

В соответствии с теоретическими положениями, разработанными А. Чандлером, Ф. Селзником, Дж. В. Лоршем, организация рассматривается в единстве ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром, и представлена в виде сложной иерархической системы. Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию) и во внутренней.

Большое значение для теории организации имеет теория непредвиденных обстоятельств. Ее идея заключается в том, что управленческий подход должен адаптироваться к ситуации, подстраиваться под нее.

П.Р. Лоуренс и Дж. В. Лорш изучали ряд эффективных и низкоэффективных организаций с позиции трех факторов: степени технологических изменений продукции, методов производства и нестабильности внешней среды. В результате исследователи пришли к выводу, что организации, действующие в стабильной среде, более эффективны, если они более бюрократичны. Организации, действующие в нестабильной внешней среде, должны быть более децентрализованы и обращать меньше внимания на правила и стандартные процедуры.

Другие исследования доказали, что тип организационной структуры влияет на экономические показатели деятельности фирмы, а также что степень централизации принятия решений связана со стабильностью среды, в которой функционирует фирма.

Модель, представляющая организацию в виде сложной иерархической структуры, предполагает, что главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление, так как поведение организации в условиях неопределенности внешней среды не может быть объектом точного прогнозирования и планирования. Эта модель утверждает единство системной многоплановости и сложности внешней среды, тогда как предшествующие стремились к упрощению. Эффективность организации в этом случае оценивается на основе системного подхода с учетом ее способности к саморегулированию и самоорганизации, а также к достижению целей при изменении внешних условий и факторов.

Дальнейшее усиление влияния внешней среды на развитие организации, необходимость учета в ее деятельности социально-этических факторов и интересов различных заинтересованных групп (например, партнеров по бизнесу, общественных организаций, местной администрации и т.д.) привели к необходимости оценивать ее работу не только с позиций социально-экономической эффективности. Необходимо также принять во внимание и соответствие политике организации ценностями коллектива и общества в целом, а так же увязывать ее интересы с интересами различных групп.

Идея единого для всех организаций универсального подхода к управлению в 50-60е годы априорно предполагала, что в основе теоретической модели такого управления должен лежать американский тип менеджмента, считавшийся в то время не без оснований, лучшим. Американцы всегда находились в авангарде развития менеджмента, о каком бы из его этапов ни шла речь: о научном менеджменте, массовом производстве или производственной психологии. Публикация в 1974г. статьи Ричарда Джонсона и Уильяма Оуч "Сделано в Америке (под руководством японцев)" поколебала уверенность в том, что американских менеджеров невозможно превзойти.

На основе разработанной совместно с Альфредом Йегером модели организации типа Z Уильям Оучи разработал "теорию Z", опубликованную в его бестселлере о японском менеджменте "Теория Z: чем должен ответить американский менеджмент на японский вызов", сознательно при этом прибегнув к параллелям с теорией X и теорией Y Мак Грегора. Он попытался сформулировать лучший путь управления организацией, предложив концепцию, исходным пунктом которой является то, что человек-это основа любой организации и от него зависит успех ее функционирования.

Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70-80г XX столетия. Значительный вклад в ее развитие внесли Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и другие исследователи. Новый подход ориентировался на то что:

- предприятие рассматривается как открытая система в единстве факторов внешней среды;
- предприятие ориентируется не на объем выпуска, а на качество товара и услуг, на удовлетворение потребностей;
- в управлении используется ситуационный подход, признается важность быстрой и адекватной реакции на изменения внешней среды, адаптация к ним;
- главный источник благосостояния компании-люди и условия для максимальной реализации их потенциала;
- система управления должна ориентироваться на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и совершенствование стиля руководства.

Новая система взглядов потребовала пересмотра принципов управления, переноса центра тяжести на социальный аспект управления. Менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям, он должен быть направлен на человека, этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Эта система получила в литературе названия "тихая управленческая революция". Ее основные положения могут применяться, не приводя к немедленной ломке и разрушению сложившихся структур, изменению существующих методов, а дополняя их. В настоящее время, в условиях роста степени неопределенности внешней среды компании все чаще обращаются к методам стратегического управления, позволяющим им адаптироваться к происходящим изменениям.

### **1.3. Развитие теории и практики управления в России**

Первые десятилетия советской власти характеризовалась поисками новых методов управления в условиях социалистической экономики. В середине 20х годов XXв. была предложена новая управленческая идея - "производственная трактовка управленческих процессов" (Е.Ф. Розимирович, Э.К. Дрезен, Л.А. Быков и др.). Констатируя наличие общих черт между производственными, техническими и управленческими процессами, ее авторы пришли к выводу о том, что механизация производства вообще упразднит труд по управлению людьми, функции управления исчезнут, а теорию управления изучать не обязательно. Несколько позже появилась прямо противоположная "социально-трудовая" концепция Н.А. Витке, утверждавшая, что эффективность управления в первую очередь зависит от социально-психологической атмосферы в производственном коллективе. Между сторонниками столь различных теорий развернулась в те годы острая полемика. Концепция Н.А. Витке была подвергнута серьезной критике, а ее автор обвинен в желании создать особую социальную группу профессиональных руководителей.

Интересную теорию "административной емкости" предложил Ф.Р. Дунаевский. Он определял возможности руководителя с точки зрения числа подчиненных, которыми он может управлять, связав эти возможности с

опытом работы, владением искусством управления и наличием технических средств управления.

Большой вклад в развитие идей управления трудовыми коллективами внесли О.А. Ерманский, И.Н. Шпильрейн, А.К. Гастев, П.М. Керженцев.

В частности А.К. Гастев предложил идею упорядочения труда каждого члена коллектива, выделив ряд функций, общих для любого работника: расчет, установка, контроль, учет и анализ.

П.М. Керженцев главной задачей научной организации труда считал получение максимального эффекта при минимальных затратах человеческой энергии и материальных средств. Он рассматривал проблемы подбора и рационального использования кадров, дисциплины, ответственности, учета и контроля.

В послевоенные годы в нашей стране была признана важность изучения проблем управления, и теория управления стала все шире использовать математические методы.

Широко известны работы по организации и планирования производства лауреата Ленинской и Нобелевской премии Л.В. Кантаровича, разработки которого стали частью теории оптимального планирования; Н.А. Вознесенского, А.В. Венедиктова, А.А. Аракеляна. Особая роль в развитии управления, становлении и пропаганде автоматизированных систем управления принадлежит таким известным ученым, как А.И. Берг, В.М. Глушков, Н.М. Амосов.

В последние годы разработкой концепций в нашей стране занимались Б.З. Мильнер, И.Д. Ладанов, Ю.Д. Красовский, А.И. Кочетов и другие исследователи.

### **Контрольные вопросы.**

1. Как школа научного управления относилась к человеческому фактору?
2. Каковы отличительные характеристики школы человеческих отношений?

3. Опишите развитие бихевиористических теорий менеджмента.
4. Что такое иерархическая теория потребностей А. Маслоу?
5. Что явилось толчком развития школы поведенческих наук?
6. В чём заключается количественный подход?
7. Основные положения системного подхода применительно к изучению организаций.
8. Назовите основные развития теории и практики управления в России

## Глава 2. Личность в организации

### 2.1. Структура личности

Современные подходы в управлении базируются на признании приоритета личности перед производством, прибылью, материальными интересами предприятия (фирмы, учреждения). Такая постановка вопроса ныне составляет основу культуры управления.

Для успешного руководства менеджер должен многое знать о людях в коллективе, в котором он работает.

Проблема управления человеком в организации не сводится только к взаимодействию работника и менеджера. А организации человек является членом формальных и неформальных групп. Это оказывает на него большое влияние, либо помогая более полно раскрываться его потенциалу, либо подавляя его способности и желания работать производительно, с полной отдачей своих сил и способностей.

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

Человек не рождается личностью, а становится ею по мере активного вхождения в жизнь общества, освоения накопленного социального опыта.

Формирование личности в коллективе происходит как путем невольного подражания общепринятым групповым нормам, так и сознательного усвоения требований коллектива.

Личность является носителем того общего, что характерно для определенного коллектива. Личности присущи индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и тд.

Руководитель, учитывающий личностные качества подчиненного, может найти индивидуальный подход к каждому работнику, а значит, привести в действие внутренние резервы активизации его деятельности.

Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о ее внешней структуре как принадлежности к социальным группам.

***Внутренняя структура личности*** включает ряд подструктур:

1.1 сложившаяся в сознании личности психологическая среда: система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрений;

1.2 психические свойства: характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т.д.;

1.3 психологические свойства, возможности реализации личности: опыт, навыки, умения;

1.4 физиологические, наследственные качества: темперамент и пр.

Рассмотрим содержание некоторых элементов социально-психологической структуры личности работника.

Потребность можно определить как нужду человека в чем либо, побуждающую его к необходимости действий для реализации этой потребности.

Потребность всегда связана с деятельностью и определяет активность личности. С одной стороны, она стимулирует деятельность, является ее причиной, а с другой стороны, сама деятельность выступает основанием потребностей, обуславливает их.

Определяемые производством потребности, в свою очередь, активно воздействуют на его развитие, ведь и само производство возникает ради удовлетворения потребностей.

Потребности людей реализуются через их способности. Чтобы удовлетворить какую то потребность, нужно приложить способности к созданию материальных и духовных ценностей.

Потребности развиваются вместе с развитием общества, никогда не достигая предела.

Именно постоянное воспроизводство такой неудовлетворенной потребности, обусловленное постоянным повышением потребностей, служит важным побуждением к человеческой деятельности и развитию производства.

Удовлетворяя потребности, которые возникли на той или иной стадии развития общества, люди изменяются сами, совершенствуют свои способности. Их потребности не только расширяются, умножаются количественно, но и преобразуются качественно.

Осознавая личностью потребность становится ее интересом, преломляется в цели, желания, стремления к чему либо, притязания на какой-то предмет потребности.

В психологическом механизме поведения личности важную роль играют ценностные ориентации, т.е. относительно устойчивые, социально обусловленные отношения личности к материальным и духовным благам, которые являются для нее целью или средством удовлетворения своих потребностей.

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

С ценностными ориентациями тесно связаны социальные установки людей, их отношение к тем или иным явлениям. Социальные установки влияют на эмоциональную реакцию, отношения людей, например, к различным переменам в работе, требуют психологической подготовки к нововведениям.

Существенную роль в мотивации поступков людей играют их притязания и ожидаемость их удовлетворения. Удовлетворение притязаний повышает настроение и трудовую активность людей, создает атмосферу оптимизма.

Зная притязания и ожидания личности, руководитель может найти более приемлемые формы регулирования его поведения.

Психологические свойства личности – это характер, интеллект, эмоции, мышление, память, воображение и др.

Характер – индивидуальный склад личности человека, проявляющийся в особенностях его поведения и отношении к людям и окружающей деятельности, в частности к труду, своим обязанностям и долгу.

Характер не дается от рождения, а формируется в процессе активной общественно-полезной деятельности. Семья, школа, вуз, трудовой коллектив-все эти сферы существенно влияют на формирование характера.

Отношение к людям характеризуется такими положительными чертами характера, как вежливость, общительность, доброжелательность или, наоборот, отрицательными – замкнутость, грубость, бестактность и т.п.

Трудолюбие человека, добросовестность, аккуратность, старательность характеризуют отношение человека к общественному долгу, труду; им противостоят пассивность, лень, небрежность, и др.

Среди многих качеств личности, составляющих ее индивидуальность, существенное значение имеют *качества интеллекта*:

1)любопытность-стремление узнать новое, что встречается в жизни, труде, учебе;

2)глубина ума – способность вскрыть суть явления;

3)гибкость и подвижность ума – способность быстро устанавливать новые отношения;

4)логичность - характеризует протекание мыслительного процесса и др.

*Воля* представляет собой регулирующую сторону сознания, выраженную в способности человека совершать целенаправленные действия и поступки, требующие преодоления трудностей. Уровень развития воли проявляется в следующих основных *волевых свойствах личности*:

- целеустремленность-умение ставить и достигать общественно значимые цели;

- решительность-умение быстро и продуманно выбрать цель и определить способы ее достижения;
- настойчивость-способность направлять и контролировать поведение в соответствии с намеченной целью;
- выдержка – способность сдерживать физические и психические проявления;
- самостоятельность – умение по собственной инициативе ставить цели и находить средства для их достижения.

В психологии различают *моральные, интеллектуальные и эстетические чувства личности.*

Моральным чувством называется эмоциональное отношение личности к поведению людей и своему собственному; интеллектуальные чувства - это переживания, возникающие в процессе умственной деятельности; эстетические чувства возникают и развиваются при восприятии и создании человеком прекрасного.

Эмоциями называют реакцию человека на явления, события, людей. Проявляются они в форме переживаний. Многообразие жизненных ситуаций вызывает многообразие эмоций – положительных, отрицательных, сильных, слабых и др.

Устойчивые эмоции переходят в переживания, принимающие форму ярости, ужаса, отчаяния, что называют состоянием аффекта. В этом состоянии человек, как правило, теряет контроль над собой, становится неуправляемым, способным на поступки которые никогда не совершил бы в обычном состоянии.

Эмоции и чувства являются активными и сильными стимуляторами деятельности нервной системы.

*Мышление* реализуется через процессы анализа, синтеза и обобщения.

*Память* может быть зрительной, слуховой, двигательной и смешанной. воображение позволяет человеку предвидеть будущее, представлять перспективы развития, способствует увлеченности, придает труду

творческий характер, позволяет, например, активно заниматься изобретательством и рационализаторством. Увлеченные люди, как правило, легче преодолевают трудности.

Условиями осуществления того или иного вида деятельности являются способности человека, определяемые природными данными, а также опытом, навыками, умениями. Способности можно развивать в процессе обучения и воспитания, активной общественной деятельности.

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека: если поручить ему ту работу, к которой он больше расположен, которая больше соответствует его способностям, то можно ожидать и лучшего результата работы, и лучшего взаимопонимания с работником.

*Физиологические, наследственные свойства.* Поведение человека зависит не только от социальных условий, но и от его природных особенностей. Такие особенности определяет темперамент, который обуславливает характер протекания эмоций и мышления, волевого действия личности.

В зависимости от темперамента, который человеку дан от природы, различают *холериков, сангвиников, флегматиков и меланхоликов.*

Холерики отличаются большой работоспособностью, энергичны, активны. Работать могут с подъемом, умеют преодолевать трудности. Но волна подъема может быстро смениться периодом упадка настроения. Холерик легко возбуждается, вспыльчив, говорит быстро, интонация колеблется. Его отличают сильное возбуждение и слабое торможение. Это крайне неуравновешенный человек. Холерик увлеченно отдается любимому делу, заряжает своей энергией других людей, но в работе для него характерна цикличность. Ему трудно сдерживать проявление своих эмоций, он зачастую бывает излишне прямолинеен и резок.

Сангвиник жизнерадостен, легко сходится с людьми, быстро переключается с одного вида работы на другой, не любит однообразную работу. Эмоции ему подвластны, хорошо владеет собой, быстро осваивается

в новой обстановке, оптимистичен. Говорит громко, отчетливо, с выразительной жестикуляцией. Сангвиник легко схватывает новое, гибок в общении с окружающими людьми, в большей мере, чем люди с другим типом темперамента, отвечает требованиям, предъявляемым к руководителю.

Флегматик отличается замедленной реакцией: медленно переключается с одной работы на другую, малоактивен, долго приспосабливается к новой обстановке. Для побуждения к действию ему нужен определенный импульс, толчок. Флегматик обладает терпением, выдержкой, говорит спокойно, без видимых эмоций. Он сдержан, рассудителен, медлителен и стрессоустойчив. Но он плохо приспосабливается к изменившейся обстановке, для него характерна бедность эмоций, поэтому он с трудом сходится с людьми.

Меланхолик впечатлителен, легко раним, эмоционален, у него часто возникает паническое настроение, уныние, тоска, болезненно переносит неудачи, нерешителен, осторожен. Это, как правило, стеснительный человек, с трудом находящий контакт с другими людьми. Он обидчив, нуждается в поддержке и в помощи, чувствует себя уверенно только в привычной, знакомой обстановке. Чтобы добиться от меланхолика эффективной работы, нужен постоянный энергичный нажим и контроль со стороны руководителя.

Люди с ярко выраженным определенным типом темперамента встречаются редко, тем не менее каждый человек тяготеет к тому или иному типу темперамента.

Несмотря на природную основу темперамента, при желании можно выработать в процессе самовоспитания качества, черты, характерные для другого темперамента.

**Внешняя социальная структура личности** характеризуется принадлежностью к различным социальным группам. Такие группы могут быть, например, социально-демографическими (мужчины и женщины, молодые и пожилые работники, семейные и несемейные), профессионально-квалификационными (принадлежность к различным профессиям, различия в квалификации, должностном статусе и т.п.)

Люди могут входить и в другие группы, отличающиеся своей психологией поведения, - партийные, национальные, территориальные, религиозные, различные формальные и неформальные объединения.

Важно, чтобы руководитель учитывал в своей деятельности особенности психологии и поведения каждого подчиненного.

Во-первых нужно исходить из того, что личность в принципе неповторима, индивидуальна – в мире невозможно найти абсолютно похожих людей.

Во-вторых, существуют достаточно стойкие и многообразные психологические механизмы активной самозащиты личности от всякого воздействия, которое покажется ей ненужным, обидным, задевающим чувство собственного достоинства.

Нередко человеку кажется, что его обижают, унижают, и если внешне трудно бороться с обидчиком, то внутренне человек борется: возвышает себя и принижает другого.

С одной стороны, человек способен рационализировать, отстаивать свое неправильное поведение; с другой стороны, человеку свойственны самоанализ, умение находить у себя недостатки. Но иные люди успокаивают себя тем, что и у других есть недостатки, мало того активно критикуют других за те недостатки которые присущи им самим.

## **2.2. Личностные начала поведения человека**

Тремя основополагающими личностными началами поведения человека являются *восприятие, критериальная основа и мотивация.*

*Восприятие*, т.е. процесс получения информации из окружения и ее обработка, является важным источником объяснения поведения. Изменяя восприятие той жизненной ситуации, в которой находится человек, можно изменить его поведение.

Процесс получения информации из внешней среды, ее обработка и приведение в определенный порядок, а на выходе – систематизированная информация, которая включает в себе представление человека об окружающей среде и составляет основу его действий, т.е. информация, являющаяся исходным материалом для поведения человека.

Люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным.

К наиболее распространенным личностным характеристикам (так называемой *критериальной основе*), воздействующим на восприятие, относятся расположения, мотивы, интересы, опыт и ожидания.

*Расположения.* Это разная интерпретация одной и той же ситуации – в основном по причине различных расположений относительно каких-либо объектов, явлений и т.д.

*Мотивы.* Неудовлетворенные потребности или мотивы стимулируют поведение личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие.

*Интересы.* Поскольку личные интересы в значительной степени различаются, то и восприятие ими одних и тех же ситуаций неодинаково.

*Опыт,* как и личные интересы, сужает фокус восприятия. Люди воспринимают те вещи, с которыми их что-либо связывает. Однако во многих случаях опыт может аннулировать интерес к объекту.

*Ожидания* могут исказить восприятие человека, так как зачастую он видит то, что ожидает видеть.

На восприятие влияют и личные особенности человека.

Поскольку объект чаще всего не находится в изоляции, восприятие сопряжено с фоновым воздействием, что приводит к тому, что мы группируем схожие и близкие вещи.

**Особенности человеческого восприятия.** Восприятие нами людей отличается от восприятия нами неодушевленных объектов: наблюдая за людьми, мы пытаемся объяснить, почему они ведут себя так, а не иначе, т.е. оценить их внутреннее состояние.

Наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано ли оно внутренними или внешними причинами.

Внутренние регуляторы поведения находятся под личным контролем индивида. Внешние регуляторы поведения осуществляются под воздействием внешних причин, в связи с определенной ситуацией. Так, если один из служащих опоздал на работу, то можно расценить причину этого опоздания как внутреннюю (проспал) и как внешнюю (попал в автомобильную пробку).

Характерность определяет, в какой степени характерно то или иное поведение индивида в различных ситуациях, насколько это поведение необычно. Если это единичный случай, то, вероятнее всего, такое поведение повторяется, то его можно оценивать как внутреннее проявление.

**Ошибки и искажения при восприятии.** Человек воспринимает информацию селективно, т.е. она проходит через своеобразный психологический фильтр. Любая характеристика, которая выделяет человека, объект или событие, увеличивает вероятность того, что они будут восприняты.

**Проекция.** Это тенденция приписывания человеком собственных чувств, настроений, переживаний, опасений и мотивов деятельности другим людям. Менеджеры, использующие проекцию, обычно расценивают людей как гомогенную массу.

**Стереотипы.** Это устойчивые и закрытые от влияния нового опыта формы существования. В структуре стереотипа главную роль играет эмоциональный заряд, который однозначно указывает, что принято, а что неприемливо, что "хорошо" или "плохо" применительно к любому объекту. Стереотипное восприятие приводит к неверным выводам, создает неверные ожидания и порождает неадекватные действительности реакции и поведение человека.

**Галло-эффект.** Он возникает, когда впечатление об индивиде составляется на основе одиночных характеристик – интеллект, общительность или внешний вид.

Упрощение близко к галло-эффекту, но несколько отличается от него. Суть упрощения – формирование достаточно "полного" представления о партнере по весьма фрагментарной информации, полученной на основе первого впечатления, которому некоторые люди придают слишком большое значение.

**Негативный опыт общения.** Ошибки в коммуникации, которые привели в свое время к весьма неприятным для человека последствиям, как бы накапливаются в его подсознании, и как только он сталкивается с какими-то признаками негативной ситуации, имевший место в прошлом (манера поведения партнера, его жестикация, речь и тд), процесс восприятия в настоящий момент может быть существенно затруднен.

Коммуникативная некомпетентность. Это и низкий уровень культуры, и неумение слушать и адекватно понимать своего партнера и неумение, а порой и нежелание представить себя на месте партнера чтобы лучше понять его ощущения и неумение грамотно и, что не менее важно, понятно излагать свои мысли.

Природа установок работника и их влияние на работу организации. Установки – это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их планировать определенные действия и поступки. Установки формируют образ мысли, воздействующий на отношение к реальности.

Установки работников имеют огромное значение для организации. Негативные установки – симптом возникших проблем и в то же время причина грядущих трудностей. Последствия таких установок – внезапные забастовки, снижение интенсивности труда, прогулы и высокая текучесть кадров; кроме того, они приводят к снижению качества продукции и уровня

обслуживания покупателей, увеличению хищений на производстве и возникновению дисциплинарных проблем.

Положительная установка по отношению к труду определяет конструктивное поведение, негативная-с высокой степенью вероятности позволяет предсказать нежелательные поступки сотрудника.

Установка – это состояние психологической готовности личности вести себя определенным образом в отношении объекта, детерминированное ее прошлым опытом.

Установка как целостное явление формируется на основе не только собственного опыта индивида, но и опыта, полученного от других людей.

Основные свойства установок – устойчивость или изменчивость. Если индивид во всех ситуациях реализует ставший для него привычным и естественным способ поведения в отношении объекта, то это свидетельствует об устойчивости его установки.

Оценка объекта может измениться с отрицательной на положительную, а вслед за ней меняется и поведение индивида.

*Различают виды установок по их модальности:*

- положительные
- отрицательные
- нейтральные

Основная функция установки – регуляция социального поведения индивида.

Защитная функция социальной установки достигается за счет стремления к единообразию установок у ближайшего социального окружения, например между членами одной семьи или трудового коллектива. Такое «подравнивание» индивидом его социальных установок под существующие нормы служит для того, чтобы производить хорошее впечатление о себе и получать социальное одобрение.

Таким образом, асоциальная установка защищает самооценку субъекта в группе, если он действует определенным образом и воздерживается от иного, несанкционированного поведения.

### **2.3. Требования социальной роли**

Каждый работник выполняет определенную роль, и от того, насколько успешно он ее выполняет и насколько он сам удовлетворен характером, содержанием и результатами своей деятельности в организации и своего взаимодействия с организационным окружением, будет зависеть степень вероятности возникновения конфликтных противоречий, нарушающих взаимодействие человека и организации.

Необходимыми условиями успешного ролевого поведения являются ясность и приемлемость роли.

Нередко в организациях, в которых отмечаются формальные организационные отношения, источником неудовлетворительного выполнения роли является ее неопределенность.

Недостаточно четкие инструкции и неопределенная постановка задач, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что, человек выполняющий определенную роль, даже несмотря на его старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный для интересов организации результат.

Различают *формальный и неформальный статус роли*.

*Формальный статус* отражает расположение роли в иерархическом построении организации, показывает, какими властными правами обладает ее исполнитель, каково его положение в формальной иерархии распределения, влияния на деятельность организации. Роли, находящиеся на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус,

так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль.

*Неформальный статус роли* определяется окружающими людьми и задается либо персональными характеристиками ее исполнителя, либо неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Личностные черты, возрастные и квалификационные характеристики человека могут вызвать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли.

При изучении ролевого поведения, при построении взаимодействия человека и организации можно определить всю совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования.

Для выполнения своей роли работник наделяется правами, берет на себя определенные обязательства перед организацией и получает определенный статус в организационном окружении. Таким образом, человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями навыками.

В то же время, даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть сведены только к профессиональным и квалификационным, так как человек обладает еще и набором своих личностных качеств и настроений, что обязательно сказывается на его труде. Более того, значение личностных характеристик человека зачастую может выйти определяющим в его взаимодействии с организацией.

#### **2.4. Методы изучения работников**

Изучение работников, как правило, преследует цель выявить:

- кто и какую конкретную работу мог бы выполнять, какую ступеньку в иерархической лестнице способен занимать;

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

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

Наиболее известным методом изучения людей является *метод наблюдения*. Должны быть определены объект наблюдений и цели ради которых оно ведется, избран режим (порядок, алгоритм) наблюдения.

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

*Метод деловых игр*. В этих играх фактически отображаются все основные моменты управленческой деятельности, именно поэтому многие из них можно использовать как средство проверки способностей к управленческой работе.

Игра настолько четко и определенно выявляет способности человека, что подчас не требуется ничего больше для определения потенциала работника.

При этом следует учитывать, что эффективность игр как метод изучения работников тем выше, чем лучше организована система фиксации результатов наблюдения за испытуемыми.

*Метод пробных перемещений*: человека проверяют в естественных или специально организуемых условиях путем назначения его на должность, ранее им не занимаемую. Классическим примером считается замещение первого руководителя на время отпуска кем-либо из его заместителей.

Перемещению с целью проверки должна предшествовать разработка определенной системы фиксации проявлений управленческих способностей. Основу ее могут составлять упомянутые способы, а также объективные

показатели результатов работы испытуемого и подчиненной ему хозяйственной ячейки.

Метод перемещения предполагает не только выдвижение работника на более высокие должности, но и передвижению его в любых направлениях в иерархической структуре (вверх, вниз, по горизонтали).

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

*Метод решений учебных управленческих задач*. Уровни сложности управленческой деятельности могут быть представлены в виде иерархии задач разных степеней сложности, подобных тем, которые руководителям приходится решать на практике. Вместо реальных задач можно предложить систему учебных заданий, адекватных или аналогичных реальным по структурам решения и уровню сложности. Решения учебных задач не требуют затрат больших материальных средств, а обыденная форма делает их доступными пониманию практически любого человек.

Этот метод позволяет за счет варьирования содержания задач определять более точно, чем другие методы, наличие у человека способности решать не только сегодняшние реальные задачи, но и проблемы будущего.

*Метод анализа конкретных ситуаций* близок к методу решения управленческих задач.

Ситуации – оценки позволяют выявлять способности оценивать уже решенную проблему; ситуации-проблемы дают возможность определять способности решать проблемы.

*Метод опросов* в настоящее время доведен до такого уровня совершенства, что позволяет осуществлять количественную оценку не только коллективов, но и отдельной личности. Он дает возможность судить о степени развития деловых, интеллектуально-психологических и других качеств человека. При правильной организации метод опросов предполагает

включение членов коллектива, коллег по работе, руководителей высшего ранга в качестве экспертов в процессе оценки того или иного работника.

### **Контрольные вопросы.**

1. Какие элементы включает в себя внутренняя (социально-психологическая) структура личности?
2. Что является внешней (социальной) структурой личности?
3. Раскройте содержание восприятия и установок личности.
4. В чём заключается ролевое поведение в организации?
5. Назовите основные методы изучения качеств личности.

## Глава 3. Мотивация и результативность в организации

### 3.1. Основные понятия процесса мотивации

*Мотивация* - это совокупность внутренних и внешних движущих сил, которые побуждают человека к деятельности, задают ее границы и формы и придают ей направленность, ориентированную на достижение определенных целей.

Рассмотрим основные понятия, которые будут использованы в дальнейшем.

*Потребности* – это то, что возникает в сознании человека, является достаточно общим для разных людей, но в то же время имеет определенное индивидуальное проявление у каждого человека; наконец, это то, от чего человек стремится освободиться, так как пока потребность существует, она требует своего удовлетворения. Потребности могут возникать как осознанно, так и неосознанно. При этом не все потребности осознаются и осознанно устраняются. Если потребность устранена, то это не значит, что она устранена навсегда – большинство потребностей периодически возникают вновь, хотя при этом они могут менять форму своего конкретного проявления, а также степень влияния на человека.

*Мотив* – это внутренний побудитель к определенным действиям. Мотив имеет "персональный" характер, зависит от множества внешних и внутренних по отношению к человеку факторов, а также от действия других мотивов. Мотивы поддаются осознанию - человек может воздействовать на свои мотивы, приглушая их действия или даже устраняя их.

Поведение человека обычно определяется не одним мотивом, а их совокупностью, в которой мотивы могут находиться в определенном отношении друг к другу по степени их воздействия на поведение человека, поэтому мотивационная структура человека может рассматриваться как основа осуществления им определенных действий.

*Мотивирование* – это процесс воздействия на человека с целью побуждения его к определенным действиям путем пробуждения в нем определенных мотивов. Мотивирование составляет основу управления человеком, в очень большой степени определяя эффективность управления.

Можно выделить два основных типа мотивирования. Первый тип состоит в том, что путем внешних воздействий на человека вызываются к действию определенные мотивы, которые побуждают его осуществлять определенные действия, приводящие к желательному для мотивирующего субъекта результату. При данном типе мотивирования надо хорошо знать, какие мотивы могут побуждать человека к желательным действиям и каковы способы вызвать эти мотивы.

Основная задача второго типа мотивирования – формирование определенной мотивационной структуры человека. В этом случае основное внимание обращается на развитие и усиление желательных для субъекта мотивирования мотивов действия и, наоборот, ослабление тех мотивов, которые мешают его эффективному управлению.

*Стимулы* - рычаги воздействия или раздражители, вызывающие определенные мотивы. Стимулами могут быть отдельные предметы, действия других людей, обещания, носители обязательств и возможностей, предложенные человеку как компенсация за его действия. Реакция человека на отдельные стимулы может даже не поддаваться сознательному контролю.

Использование различных стимулов для мотивирования людей называется процессом стимулирования, который имеет различные формы. Одной из самых распространенных форм является материальное стимулирование, роль которого исключительно велика.

Стимулирование отличается от мотивирования: *стимулирование* - это одно из средств, с помощью которого может осуществляться мотивирование. При этом, чем выше уровень развития отношений в коллективе, тем реже в качестве средств управления людьми применяется стимулирование. Оказывается, мотивация воздействует на такие характеристики деятельности,

как усилия, старания, настойчивость, добросовестность, направленность и т.д.

Для уяснения процесса мотивации целесообразно разделить его на стадии:

1) возникновение потребности. Потребность проявляется в конкретное время и начинает "требовать" от человека, чтобы он нашел возможность для ее устранения;

2) поиск путей устранения потребности. Раз потребность возникла и создает проблемы для человека, то начинает искать возможности устранить ее: удовлетворить, подавить, не замечать;

3) определение целей (направления) действия. Работник фиксирует, что он должен делать и какие средства использовать, чтобы устранить потребность. На данной стадии он устанавливает:

- что он должен получить, чтобы устранить потребность;
- что он должен сделать, чтобы получить то, что желает;
- в какой мере он может добиться того, чего желает;
- насколько, то что он желает получить, может устранить потребность;

4) осуществление действия. На этой стадии человек стремится осуществить действия, которые должны предоставить ему возможность устранить потребность. Так как процесс работы оказывает обратное влияние на мотивацию, то на этой стадии может происходить корректировка целей;

5) получение вознаграждения за осуществление действия. Прделав определенную работу, человек либо получает то, что он может использовать для устранения потребности, либо то, что он может обменять на желаемый для него объект. На данной стадии выясняется, привело ли выполнение действия к желаемому результату. В зависимости от этого происходит либо ослабление, либо сохранение, либо устранение мотивации к действию;

6) реализация потребности. В зависимости от степени снятия напряжения, вызываемого потребностью, а также от того, вызывает ли устранение потребности ослабление или усиление мотивации деятельности,

человек либо прекращает деятельность до возникновения новой потребности, либо продолжает искать возможности и осуществлять действия по устранению потребности. Процесс мотивации сложен и неоднозначен, в связи с чем существует большое количество различных теорий мотивации.

### **3.2. Факторы, определяющие результативность деятельности работника в организации**

Рассмотрим содержание и смысловое значение отдельных блоков цепочки взаимосвязи и основных факторов, обуславливающих поступки человека: *внешняя среда – потребности – интересы -- мотивы поведения-- решение действовать – установка -- поступок, действие.*

Под влиянием среды формируются потребности человека, осознание которых определяет его интересы, цели, желания.

Интерес могут вызвать разные мотивы поведения личности.

Интерес может быть одним и тем же, а мотивы его удовлетворения у разных людей могут быть совсем разными.

Формирование мотива поведения (процесс мотивирования) является сложным психологическим процессом, в котором существенную роль играют происходящая в сознание человека борьба различных потенциальных мотивов, оценка значимости потребностей, способность оценить последствия своих действий и т.д. Сознание человека является не просто проводником мотива поведения – оно само активно участвует в его формировании.

Когда то или иное действие осознается человеком как личная необходимость, мотив поведения переходит в решение действовать. Человек освобождается от прежней внутренней психологической напряженности, обусловленной необходимостью выбора действовать или не действовать.

Решение действовать переходит, в свою очередь, в установку внутреннюю – непосредственную, готовность к действию, начало действия в сознании личности.

За установкой обязательно следует конкретное действие.

От общей схемы формирования мотивов поведения и действий личности можно перейти к более конкретной модели управления деятельностью работника в организации: стимул--работник--результат. Под "результатом" будем понимать, с одной стороны, формирование новых мотивов поведения работника, вызываемых воздействием конкретных форм и методов стимулирования труда (внутренний результат стимулирования), а с другой стороны, конкретные действия, поступки работника (внешний результат стимулирования)

В качестве экономического критерия оценки эффективности стимулирования могут быть использованы показатели прибыли и производительности труда, социально-экономические критерии: состояние трудовой дисциплины и текучести кадров, социально-психологический критерий-удовлетворенность трудом как оценка работником внутреннего результата стимулирования.

Повышение в должности, а также изменение привычных условий деятельности стимулирует работника, вызывает у него желание проявить себя с лучшей стороны. С экономической точки зрения хорошие работники являются чрезвычайно дорогим ресурсом, а следовательно, должны использоваться с максимальной эффективностью.

Работа, мощный мотивационный фактор, стимулирующий качественное выполнение работы, а также выполнение более сложной работы.

Целостность работы - это завершенность рабочей операции как целой и определенной части работы, выполнение работы от начала до конца с видимым результатом.

Важность работы – это степень влияние выполняемой работы на жизнь или работу других людей в коллективе или во внешнем окружении.

Автономия характеризует, насколько работа обеспечивает свободу и независимость работника при установлении графика выполнения работы.

Обратная связь обеспечивает получение работниками информации о качестве выполняемой ими работы. Люди должны знать, насколько хорошо они выполняют свою работу. Наилучшая обратная связь имеет место в том случае, когда работники сами контролируют качество собственной работы.

Руководители должны постоянно обдумывать возможные способы улучшения работы и мотивации подчиненных. Немаловажную роль здесь играет то, что даже не самые эффективные, а просто показательные проекты привлекают внимание работников.

### **3.3. Теории мотивации**

Теории мотивации можно разделить на две категории: *содержательные и процессные*.

*Содержательные теории мотивации* основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определенным образом.

*Процессные теории мотивации* основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Хотя эти теории и различны, они не являются взаимоисключающими. Необходимо также отметить, что эти теории эффективно используются в практике менеджмента для решения ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

#### ***3.3.1. Содержательные теории мотивации.***

Создавая свою теорию мотивации в 40-е годы XX столетия, Абрахам Маслоу признавал, что люди имеют множество различных потребностей, и полагал, что эти потребности можно разделить на пять основных категорий в виде строгой иерархической структуры. Сначала требуют удовлетворения и, следовательно, влияют на поведение человека потребности низших уровней, и только после начинают действовать потребности более высоких уровней.

Проведенные исследования не позволяют утверждать, что потребности человека действительно могут быть ранжированы строго иерархически.

### ***Теория «достижения-власть» Д. Мак Клееланда***

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности уровней, была теория Дэвида Мак Клееланда, основанная на том, что людям присущи потребности власти, успеха и причастности. Автор считал, что для современного человека особенно важны именно эти потребности высшего порядка, приобретаемые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

На основе проведенных исследований Мак Клееланд пришел к выводу, что потребность достижения может быть отнесена к характеристике не только отдельного человека, но и общества в целом. Те общества, где высока потребность достижения, характеризуются стабильно развивающейся экономикой. И, наоборот, в обществах с низкой потребностью достижения экономика развивается низкими темпами либо совсем не развивается.

Потребность власти – это стремление людей иметь влияние на окружающих, воздействовать на развитие ситуации, создать и поддерживать свою репутацию.

Социально ориентированная власть предполагает, что люди стремятся к власти, чтобы добиться решения общих для всех задач. Они стараются использовать власть обдуманно, так как знают, что выигрыш одного означает проигрыш для другого. Они сдержанны и приятны в общении. Для этих людей потребность власти не является стремлением к самоутверждению ради удовлетворения своих амбиций, а рассматривается как стремление к выполнению ответственной руководящей работы, связанной с решением организационных задач.

Потребность принадлежности к группе характеризует стремление некоторых людей к установлению социальных связей с другими людьми.

Люди с высокой потребностью принадлежности предпочитают выполнять такую работу и занимать в организации такие позиции, которые позволяют им активно взаимодействовать с другими людьми.

### *Двухфакторная модель Ф. Герцберга*

Во второй половине 50-х годов XX столетия Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Согласно выводам Ф. Герцберга, существуют две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников: гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие-с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности.

Модель Герцберга, как и модель Маслоу, носит ограниченный характер, поскольку базируется в основном на исследованиях труда менеджеров и специалистов-"белых воротничков".

В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь часть содержательной мотивации к труду, но она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

### *Модель ERG К. Альдерфера*

В попытке преодолеть недостатки рассмотренных выше моделей (и в первую очередь модели Маслоу) Клейтон Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (E, existence needs), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей – потребности во взаимоотношениях (R, relatedness needs), т.е. потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И наконец, третью группу потребностей составляют потребности роста (G, growth needs), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Как и в теории Маслоу, теория ERG указывает на то, что нереализованные потребности доминируют над остальными и по мере их удовлетворения на их место приходят другие. Однако в отличие от теории Маслоу, теория ERG утверждает:

- чем меньше удовлетворена потребность во взаимоотношениях, тем выше потребность к существованию;
- чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность во взаимоотношениях.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

Многие современные исследователи придерживаются скорее теории Альдерфера, чем Маслоу или Гербцера, однако остается фактом неспособность содержательных теорий объяснить всю сложность трудовой мотивации.

### ***3.3.2. Процессные теории мотивации.***

Процессные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведения людей определяется не только ими, а является также функцией восприятия и ожидания, связанных с данной ситуацией, а возможных последствий выбранного типа поведения.

#### ***Теория подкрепления***

В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы Берреса Скиннера и Альберта Бандуры.

Теория подкрепления базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение желательного организационного поведения.

Б. Скиннер считал, что поведением можно управлять, изменяя его последствия (с помощью поощрения или наказания), используя понятия оперантного обуславливания.

А. Бандура продолжил и обобщил работу Б. Скиннера, показав, как люди вырабатывают новый тип поведения, имитируя ролевые модели. Он считал, что поведение может быть описано в терминах непрерывного взаимодействия между познающей, поведенческой и окружающей детерминантами. В отличие от Б. Скиннера А. Бандура полагал, что познавательную деятельность не следует игнорировать при объяснении и модификации поведения.

#### ***Теория ожиданий***

Теория ожиданий уходит своими корнями в концепции Курта Левина и Эдуарда Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции

выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым теорию ожидания применительно к трудовой мотивации сформулировал Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательной теории, он предложил свою теорию ожидания как альтернативу, считая, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации. Теория ожиданий базируется на положении о том, что наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Теория ожиданий заставляет менеджеров задуматься о том, как протекает в сознании их подчиненных процесс мотивации. Теория основывается на допущении, что просто поощрений и наказаний недостаточно для инициации желаемых действий работников. Сотрудник - думающая личность, поведение которой детерминируется убеждениями, восприятием и вероятностными оценками. Основная причина, почему теория Врума признана значимой современной моделью трудовой мотивации, заключается именно в том, что она не прибегает к упрощению, в отличие от содержательных теорий мотивации.

С другой стороны, теория ожидания, признавая сложность процесса мотивации, остается достаточно трудной для понимания и практического применения. Много проблем возникает при определении параметров модели. В частности, теория ожидания как теория процесса не указывает, какие результаты приемлемы для данной личности в определенной ситуации.

### ***Модель Портера-Лоулера***

Лиман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную процессную теорию мотивации, исходя из предпосылки, что мотивация, удовлетворенность и исполнительность представляют собой отдельные

переменные и взаимодействуют иначе, чем принято считать. В их модели, фигурирует пять переменных: затраченные усилия, восприятие, полученные результаты, вознаграждение, степень удовлетворения, что в основном соответствует модели Врума. Однако существенным является то, что согласно комплексной процессной теории мотивации усилие (энергия или мотивация) непосредственно не приводит к повышению производительности. Эта связь опосредована способностями, чертами характера и представлением работника о своей роли, т.е. достигнутые результаты зависят от приложенных сотрудником усилий, его способностей и характерных особенностей, а также осознания им своей роли. Уровень приложенных усилий будет определяться ценностью вознаграждения и степенью уверенности в том, что данный уровень усилий действительно повлечет за собой вполне оправданный уровень вознаграждения. Устанавливается соотношение между вознаграждением и результатами, т.е. человек удовлетворяет свои потребности посредством вознаграждений за достигнутые результаты. Один из наиболее важных выводов состоит в том, что результативный труд ведет к удовлетворению. Это прямо противоположно тому, что думает на сей счет большинство менеджеров.

Модель показывает также, насколько важно объединить такие понятия, как усилия, способность, результаты, вознаграждения, удовлетворение и восприятие в рамках единой взаимоувязанной системы.

### ***3.3.3. Современные теории мотивации***

#### ***Теория справедливости***

Стейси Адамс, психолог-исследователь компании "Дженерал Электрик", разработал и использовал в практической деятельности мотивационную теорию справедливости. Корни этой теории можно найти в теории когнитивного диссонанса и теории обмена. Согласно теории справедливости люди стремятся поддерживать "хорошие отношения с

другими и исправлять их, делая равными". Они заинтересованы, чтобы их усилия и работа оплачивались так же, как и усилия других сотрудников. В отличие от иных теорий, данная рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения результата между людьми.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшить интенсивность труда. Отметив, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер. Люди сравнивают себя с другими сотрудниками этой же организации или сотрудниками других организаций, выполняющих аналогичную работу.

Теория справедливости существует почти только же сколько и мотивационная теория ожидания. Однако в области организационного поведения только недавно на понятие справедливости обратили должное внимание. Проведенные исследования, имевшие своей целью проверить обоснованность данной теории, дали достаточно материала в ее поддержку. Основная проблема теории Адамса состоит в идентификации менеджерами оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтных групп и характеристике восприятия сотрудником затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Помимо рассмотренных теорий мотивации, исследования организационного поведения привели к возникновению и иных теорий и моделей, таких как модель саморегулирования, теория постановки целей, теория атрибуции, теория контроля, теория представительства и др.

### ***Теория постановки целей (целеполагания)***

В основу теории постановки целей легли исследования Эдвина Локка. Локк предполагал, что постановка целей - познавательный процесс, имеющий практическую пользу, и что индивидуальные сознательные цели и намерения определяют поведение индивида. Когда человек приступает к

выполнению какой-либо работы, он продолжает ею заниматься, пока не будет достигнута поставленная перед ним цель.

Цель - это конкретный показатель, конечное состояние или искомый результат, которого надо достичь в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие 5 лет). Цели формируются до начала деятельности работника и являются своего рода сигналом о допустимости определенных образцов поведения.

Локк понимал, что люди стремятся достичь определенных целей для удовлетворения своих эмоций или желаний. Цели придают направленный характер человеческому поведению и ориентируют его мысли и действия на достижение определенного результата. В дальнейшем индивид действует в соответствии со своими намерениями или целями, даже если последние и не достигаются. Результатом определенной реакции человека и его действий являются некоторые последствия, требующие обратной связи и подкрепления. Без наличия обратной связи по показателям работы-оценки связанных с поставленными задачами результатов - работники трудились бы "в полной темноте" и не имели представления о том, насколько эффективно они действуют.

### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение понятия мотивация.
2. Какие понятия включает в себя процесс мотивации?
3. В чём заключается различие в мотивации и стимулировании?
4. Стадии процесса мотивации.
5. Какими показателями можно оценить результативность деятельности работника?
6. Охарактеризуйте суть содержательных теорий мотивации.
7. Охарактеризуйте содержание процессных теорий мотивации.
8. Как формируется поведение работника на основе наказания и поощрения?

## Глава 4. Коммуникационное поведение в организации

### 4.1. Понятие коммуникации

Управление организацией осуществляется через людей. Одним из важнейших инструментов управления для менеджера является направление им *сигналов* или *посланий* своим подчинённым об их поведении, необходимом для достижения организационных целей. Используя это и получая от подчинённых обратную связь, менеджер организует, мотивирует и руководит подчинёнными. Много зависит от способности менеджера эффективно передавать и получать такие сигналы и послания, чтобы достигалось их наиболее адекватное восприятие теми, кому они предназначены. Многие менеджеры понимают важность этой проблемы и уделяют этому большое внимание.

В процессе **коммуникации** сигналы или послания о поведении передаются от одного субъекта к другому и обратно. Субъектами могут выступать отдельные личности, группы и организации в целом. В первом случае коммуникация носит *межличностный* характер и осуществляется путём передачи идей, фактов, мнений, намёков, ощущений или восприятий, чувств и отношений от одного лица другому в *вербальной* (устной или письменной) форме, а также в *невербальной* (позы, жесты, тон голоса, время передачи и т.п.) форме с целью получения желательного ответа.

Во втором и третьем случаях речь идёт об *организационной* коммуникации, то есть о том как, кем и когда посылаются сигналы в контексте групп и организации (совещания, презентации, инструкции и процедуры, деловая документация, приказы и распоряжения, планы и т.п.) и как организовано получение обратной связи (наблюдения, отчёты, оценка и т.п.). Существующие в организации коммуникационные связи отражают её действительную структуру, и задачей высшего руководства в этом случае является приведение в соответствие того и другого. Расхождение между

утверждённой структурой и существующим в организации процессом коммуникации существенно снижает эффективность её деятельности.

Коммуникация предъявляет требования к каждому из участников управленческого взаимодействия. Так, каждый из участников должен обладать всеми или некоторыми способностями: видеть, слышать, осязать, воспринимать запах, вкус и т.п. Эффективная коммуникация требует от каждой из сторон определённых навыков и умений, а также наличие определённой степени взаимного понимания.

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

## **4.2. Процесс коммуникации**

Углублённое изучение межличностной коммуникации предполагает рассмотрение её как процесса, состоящего из этапов и стадий.

**Этап отправления** включает в себя следующие шаги.

Тот, кто передаёт информацию, называется *отправителем*. Это ключевая роль, заключающаяся в проектировании и кодировании информации, предназначенной для передачи другим участникам процесса. Выполнение данной роли начинается с идентификации индивидом себя (кто я такой) в рамках коммуникационного процесса и *формулирования значения* или смысла того, почему и что он хочет передать другому участнику. За этим следует кодирование идеи.

**Кодирование** – это трансформирование предназначенного для передачи значения в послание или сигнал, который может быть передан. Кодирование в коммуникационном процессе начинается с выбора системы кодовых знаков

– носителей информации. Носителями могут быть звук, свет, температура, запах, вкус, атмосферное давление и физические действия. Далее носители организуются в определённую форму, которой могут быть речь, текст, рисунок, поступок и т.д. Умение говорить, писать, жестикулировать, позировать играют важную роль в способности отправителя кодировать передаваемое значение. В результате проведённых исследований формируется *послание*, содержащее данные с определённым значением. Смысл или значение послания представляют собой принадлежащие отправителю идеи, факты, ценности, отношения и чувства. При этом отправитель рассчитывает, что послание воспринято адекватно заложенному в него значению.

Послание посредством *передатчика* поступает в передающий *канал*, доводящий его до заданного адресата. Передатчиком может быть как сам человек (его тело и голос), так и техническое средство (телефон, радио, телекс, телефакс, телевизор, компьютер, робот и т.п.), а также химическое или физическое состояние среды (жидкость, газ, твёрдые вещества, радиация, свет и т.п.). В качестве каналов используется сама среда (воздух, вода, свет) и различные технические устройства и приспособления (линии, волны и т.п.). Как только передача послания или сигнала началась, коммуникационный процесс выходит из-под контроля средства или человека его пославшего. Отправленное послание обратно вернуть уже нельзя. В этот момент заканчивается этап отправления и начинается **этап получения** передаваемой информации и понимания её значения.

Канал выводит послание на *приёмник*, который фиксирует получение данного послания по другую сторону канала. Если в ходе движения по каналу в послании меняются его носители (кодовые знаки) или формы, то приём считается несостоявшимся.

Тот, кого достигло и кому было адресовано послание, называется *получателем*.

**Раскодирование** включает *восприятие* (что получил) послания получателем, его *интерпретацию* (как понял) и *оценку* (что и как принял). Получить – ещё не означает понять, а понять – это ещё не значит *принять*. Эффективная коммуникация устраняет причины для непринятия послания.

Возможное искажение в значении послания связано с наличием в процессе коммуникации шума. **Шум** – это любое вмешательство в процесс коммуникации на любом из его участков, искажающее смысл послания. Источниками шума, вносящего определённые изменения в значение передаваемого сигнала, могут быть как средства коммуникационного процесса, так и организационные составляющие (многоуровневость, масштаб управляемости, централизация, дифференциация и т.д.), затрудняющие точную передачу сигнала.

Последним важным элементом коммуникационного процесса является обратная связь, появляющаяся в результате обмена участниками процесса ролями. Получатель становится отправителем, и наоборот, отправитель – получателем. Таким образом, весь цикл повторяется вновь, но уже в другом направлении. Обратная связь – это ответ получателя на послание. Она даёт возможность отправителю узнать, дошло ли послание до адресата и в каком значении.

Для руководителя, как и для другого лица, обратная связь может выступать как прямая (непосредственно наблюдаемое изменение поведения) и косвенная (снижение производительности, текучка, прогулы, конфликты и т.п.). И то и другое могут свидетельствовать как об успехе коммуникации, так и о её неудачах.

### 4.3 Коммуникативные сети

**Коммуникативная сеть** – это соединение определённым образом участвующих в коммуникационном процессе индивидов с помощью информационных потоков. Коммуникативная сеть включает потоки

посланий или сигналов между двумя или более индивидами. Коммуникативная сеть концентрируется на выработанных в организации образцах этих потоков, а не на том, удалось ли передать значение или смысл послания. Однако коммуникативная сеть может влиять на сокращение или увеличение разрыва между посланным и полученным значением.

Создаваемая руководителем сеть состоит из вертикальных, горизонтальных и диагональных связей. *Вертикальные связи* строятся по линии руководства от начальника к подчинённым. *Горизонтальные связи* осуществляются между равными по уровням индивидами или частями организации: между заместителями, между начальниками отделов, между подчинёнными. *Диагональные связи* – это связи с другими начальниками и с другими подчинёнными. Сеть этих связей создаёт реальную структуру организации. Задача формальной организационной структуры заключается в том, чтобы придать коммуникационным потокам правильное направление. Размеры подразделений в организации ограничивают возможности развития коммуникационной сети. Если размер группы увеличивается в арифметической прогрессии, то количество возможных коммуникационных отношений возрастает по экспоненте. Отсюда коммуникационная сеть в группе из 12 человек более разнообразная и сложная, чем в группе из трёх человек. В зависимости от того, как построены коммуникационные сети, деятельность группы может отличаться большей или меньшей эффективностью.

**Коммуникационный стиль** – это способ, с помощью которого индивид предпочитает строить коммуникационное взаимодействие с другими. Существует много различных стилей, используемых людьми в межличностной коммуникации, так же как и много подходов к определению этих стилей. Знание стилей помогает определить то, как себя вести и чего ожидать от поведения, связанного с определённым стилем.

За основу измерения межличностной коммуникации можно взять такие две переменные, как *открытость в коммуникации* (или желание

высказаться) и *адекватность обратной связи* (или желание получить ответ). Первое измерение включает степень открытия или раскрытия себя в коммуникации для других в целях получения ответной реакции от них, особенно их реакции, показывающей то, как они воспринимают нас и наши действия. Второе измерение показывает степень, с которой люди делятся с другими своими мыслями и чувствами о них.

Коммуникационный стиль индивидов может быть определён как *открытие себя*. Этот стиль характеризуется высокой степенью открытости себя другим, но низким уровнем обратной связи со стороны индивида, использующего этот стиль. К сожалению, этот стиль страдает тем, что реакция других нередко остаётся без адекватного ответа или обратной связи со стороны вызывающего его индивида. Принимая реакцию других на своё поведение близко к сердцу, использующий данный стиль индивид может проявлять необузданные эмоции, мало способствующие установлению эффективных отношений между коммуницирующими сторонами.

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

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

Коммуникативный стиль связан с *защитой себя* и характеризуется низким уровнем открытости, но высоким уровнем обратной связи. Он широко используется для того, чтобы лучше узнать других или более

правильно оценить их. Обычно индивиды, использующие данный стиль, мало открыты для других, но любят обсуждать других. Они любят слушать о себе, но не любят обсуждать свои качества, особенно плохие, с другими.

Стиль «*торговля за себя*» характеризуется умеренными открытостью и обратной связью, обмениваемыми в процессе межличностной коммуникации.

Практика эффективной коммуникации свидетельствует, что стиль, при котором индивид реализует себя, более желателен и используется в большем количестве ситуаций. Владение таким стилем является настоящим достоинством. В отношении использования других стилей важно понять проблемы эффективной обратной связи, умение раскрыть себя и умение слушать других.

#### **4.4. Невербальные коммуникации**

Информация, посланная отправителем без использования речевых или письменных знаков как системы кодирования, образует невербальное послание, лежащее в основе **невербальной коммуникации**, Составляющей 80% от всей межличностной коммуникации. Эффект большинства посланий создаётся невербальной информацией: 37% - тональностью голоса и 55% - выражением лица. Особенно это проявляется в тех случаях, когда словесная часть послания отправителя противоречива. В такой ситуации получатель больше полагается на невербальную часть, чтобы понять значение послания.

Невербальные коммуникации в большинстве случаев имеют бессознательную основу, так как свидетельствуют о действительных эмоциях участника коммуникационного процесса и являются надёжным индикатором проявляемых чувств. Невербальной информацией трудно манипулировать и её трудно скрывать в любой межличностной коммуникации. Этим во многом определяется то, как слова будут интерпретированы.

#### **Контрольные вопросы.**

1. Дайте определение коммуникации.
2. Каковы составляющие процесса коммуникации?

## Глава 5. Групповое поведение в организации

### 5.1. Понятие группы

*Группа* – это двое и более лиц, которые общаются между собой и влияют друг на друга.

Группа, как и любое организационное образование, подвержена определенным закономерностям в своем развитии. Для организации важно уметь оценивать эффективность группы. Критерии оценки эффективности группы примерно те же, что используются для оценки результатов труда работника: производительность, удовлетворение работой, адаптация и обучение и т.д.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Нет ни одной организации, которая не использовала бы группы для решения широкого спектра проблем

Группам часто передаются полномочия не только для разрешения тех или иных проблем, но и для совершенствования управления или обучения друг друга.

Очевидно, что в жизни современного работника группы также играют важную роль. Менеджеры большинства компаний пытаются сделать работу более демократичной. Всё чаще используются целевые и проектные группы, которые объединяют людей из различных подразделений и с разных ступеней служебной лестницы. Больше работников участвуют в принятии ответственных решений, которые часто обсуждаются на собраниях групп или трудового коллектива.

Все больше государственных организаций, фирм, предоставляющих услуги, оперируют в условиях изменчивого и нестабильного окружения. Подобные условия приводят к необходимости создания гибких динамичных

структур, использующих проектные группы для отслеживания изменений и адаптации к ним.

Многие организации для повышения эффективности деятельности своих работников наделяют их все большей ответственностью, вовлекая их в процесс принятия решений. В результате работники чувствуют себя более ответственными за качество продукции, улучшение методов производства, контроля и т.д. Для осуществления этих начинаний также используются группы. Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

## **5.2. Типы групп и их структура.**

В зависимости от своих личностных характеристик и сложившейся ситуации каждый человек одновременно является членом нескольких групп. Основными типами групп являются:

- семья (родители, дети)
- рабочая группа (трудовой коллектив)
- дружеская группа (друзья независимо от их профессиональной деятельности)
- группа по интересам (филателисты, нумизматы)
- специальная группа (группа, созданная с какой либо целью)

Малая группа чаще всего насчитывает не менее 4 и не более 15 человек, так как в группе размером больше 15 человек ее членам сложнее общаться между собой. При численности группы менее 10 человек можно свободно общаться друг с другом, но когда группа становится большой, люди не улавливают сущность проблем и принимают меньше участия в дискуссии, высказывают меньше идей.

При формировании малых групп менеджеры должны избегать четного числа членов группы, поскольку группы с четным количеством членов чаще всего

заходят в тупик. Лучше создавать группы с нечетным количеством членов – к примеру 5, 7, 9 человек, которые работают гораздо эффективнее.

Большая группа-это группа с количеством членов больше 15 человек. Большие группы организуются на короткий промежуток времени. Например, собрание акционеров, членов какого-либо коллектива, различного рода конференции и т.д.

При увеличении размера группы эффективность ее деятельности может как увеличиваться, так и сокращаться.

### **Последствия увеличения размера группы.**

1. Уменьшается возможность участия. В дополнение к обычным ограничениям, которые ощущают люди, работающие в группе, время, которое выделяется каждому члену группы для того, чтобы высказать свое мнение, сокращается.

2. Снижается уровень сплоченности группы. Сплоченность-это стремление отдельных членов группы быть в ее составе, ее привлекательность для них и единство ее членов.

3. Снижается степень удовлетворенности от работы. В малых группах люди более удовлетворены, так как общие цели и меньший уровень конфликтности ведут к большему удовлетворению. Членам группы меньшего размера проще ощутить, что именно он или она внесли свой вклад в успехи группы.

4. Усиливается формальная составляющая процесса управления. При увеличении размеров группы становится труднее координировать действия ее членов. С увеличением размера группы становится сложнее ее контролировать, поэтому разрабатываются специальные нормы и правила, регламентирующие работу группы.

5. При увеличении размера группы можно снизить количество ошибок в разрешении проблем. Большая группа может обеспечить положительный эффект, так как имеется возможность, проверить работу друг друга на предмет выявления ошибок, что в малой группе сделать непросто.

6. Большие размены группы снижают чувство ответственности. Члены такой группы имеют больше возможностей сжалтурить или же могут решить, что недостаток их собственных усилий не так уж сильно скажется на результате.

*Формальные группы.* Некоторые группы создаются в качестве части формальной организации другие – нет. Формальность организации заключается в существующей в ней иерархии в наличии различных подразделений. Формальность организации отражается так же в целях, методах, правилах и нормах, создаваемых для достижения целей этой организации. Любая группа, созданная целенаправленно и соответствующая этим критериям, является формальной группой.

*Неформальные группы* возникают вследствие индивидуальной потребности людей в общении с себе подобными. Членство в таких группах обычно добровольное и основывается на общности интересов и ценностей. Иногда природа образования таких групп не зависит от их организации.

Неформальные группы могут быть горизонтальными, состоящими из людей, занимающих сходное положение, выполняющих на работе примерно одинаковые функции, или вертикальными, состоящими из людей находящихся на различных ступенях организационной лестницы.

Случайные неформальные группы охватывают как вертикаль, так и горизонталь организации и возникают вокруг любой общности интересов. Эти группы могут развиться настолько, что в состоянии преодолеть порядки организации или усилить власть ее членов.

Неформальные группы могут быть очень эффективными и очень сильными, что, возможно, объясняет, почему многие менеджеры относятся к ним с вниманием и даже некоторым подозрением. Они часто рассматривают неформальные группы как разрушающие и потенциально вредные для формальной организации.

Менеджеры должны рассматривать неформальные группы как стабильные структуры, имеющие право на существование. Неформальная

группа может вызвать проблемы, если она конфликтует с какой либо формальной целью, но и это не всегда плохо. Здесь может скрываться указание на ошибку со стороны менеджмента или симптомы плохих отношений с работниками.

Первичные группы достаточно важны для людей, потому что они формируют их идеи, убеждения и ценности. В них люди могут убедиться в правильности своих взглядов, получить оценку, поддержку или конкретные предложения. Первичные группы служат стандартом, с которым люди сравнивают свое поведение.

Важной разновидностью первичной группы является семья. Первичная группа-это та группа, к которой человек себя причисляет, хотя он может и не быть ее членом.

Если определить, к какой первичной группе относится человек и каким нормам группа следует, то его поведение становится более предсказуемым и понятным для менеджера.

Социальные группы в основном создаются и существуют для проведения досуга и развлечения своих членов.

Группы могут существовать в организациях независимо от желаний руководства.

Наличие спонтанно сформированных социальных групп важно для деятельности организации. Менеджерам при принятии решений о перемещении сотрудников или распределении заданий надо учитывать существование таких групп.

Целевые группы обычно создаются и существуют для выполнения какой-либо конкретной задачи. Преимущества общения для членов такой группы в отличие от социальной группы вторичны и могут вообще отсутствовать. Отделы, комиссии, проектные группы, аудиторские группы и т.п. представляют собой организационные формы целевых групп. У таких групп обычно есть определенная цель и сроки ее достижения, конкретные рабочие поручения и обязательные взаимоотношения с вышестоящей организацией.

## **Общие характеристики групп.**

Положение человека в группе характеризует такой показатель как статус. Очень часто понятие статуса и должности настолько близки, что во многом являются взаимозаменяемыми. Статус устанавливается для определенной должности и обычно представляет собой сумму признаков, отличающих одну должность от другой. Статус-это относительная позиция человека внутри группы или общества. Это своего рода индекс рангов или значимости людей.

Статус – общепринятая социальная сила, он вполне очевиден и легко определяется. Факторы, которые можно использовать при определении статуса человека:

- должность или занимаемая позиция;
- образование, знание, опыт;
- присвоенные награды и звания;
- доход;
- владение собственностью;
- личные характеристики, такие как внешний вид, стиль одежды, возраст и пол;
- поведенческие факторы;
- факторы взаимоотношений;
- физическое расположение по отношению к остальным;
- принадлежность к определенной культуре или национальности;
- физическое окружение дома и на работе.

Понятие статуса основывается на том, что ценится в данном культурном окружении, и на оценках окружающих.

Статус в формальных группах обычно основывается на положении человека в организации, а статус в неформальных группах на других факторах.

В группе статус распределяется неоднородно. Распределение было бы более равномерным, если бы статус присваивался исключительно на основе компетенции и вклада человека в общее дело. Обычно же ситуация обратная

– статус человека основывается на факторах, мало связанных с компетентностью или вкладом, который к тому же оценивается разными людьми по разному.

Человек склонен объединяться в группы с теми, кто разделяет его воззрения. С единомышленниками намного проще общаться, такое общение позволяет человеку утвердиться в своих взглядах, сокращает вероятность возникновения конфликта, обеспечивает возможность высказываться с меньшим опасением услышать возражения.

К другим факторам, определяющим членство в группе, относятся цели и пути их достижения.

Общие цели, которые требуют совместных действий – мощный фактор создания групп. Менеджеры организации объединяют работников в группы по выполняемым ими функциям, например планирование, производство, продажи, бухгалтерия и т.д. Если люди в этих группах обладают сходными качествами, то база для сплоченности групп еще более усиливается.

Общность целей также может иметь интеллектуальную или развлекательную направленность.

Группа также формируется тогда, когда человек может получить выгоду от сплоченности других людей.

Общность интересов и целей также вырастает и из эмоциональных потребностей. Многие люди просто стремятся принадлежать к каким-либо группам. Группы удовлетворяют потребность людей в безопасности и покое, принадлежность к определенной группе может служить предметом гордости.

Группа формируется также и тогда, когда непосредственная близость и взаимодействие позволяют развиваться отношениям, которые обеспечивают им возможность общения. Близость интересов и общение ведут к дружбе и формированию групп в студенческих общежитиях, жилых домах, в организациях и т.д.

На общение людей и образование групп может влиять организация, за счет планировки помещений, рабочих кабинетов (перегородки могут повлиять а членство в группе или причисление человека к ней).

### **5.3. Стадии развития группы**

Группы в своем развитии проходят через несколько стадий.

В период основания, члены группы пытаются определить ее цели, образ действия и установить приоритеты. Во время этой стадии члены группы больше узнают друг друга и ищут те позиции, которые им наиболее подходят, одновременно определяя основные принципы поведения.

Если у группы существует формальный лидер, то ему необходимо умело провести группу через этот этап. При отсутствии формального лидера группа может его избрать или просто подождать, пока кто-то сам не возьмет на себя эту роль.

С появлением целей и задач, распределением функций, когда лидер начинает пользоваться своим влиянием, обычно начинается конфликтная стадия. На этой стадии лидер подвергается испытанию на прочность и могут появиться новые претенденты на его место, группа может разделиться на несколько подгрупп, попытаться изменить свою структуру и даже сменить лидера.

Если группа успешно разрешит эти первоначальные конфликты, то она, скорее всего, перейдет в стадию согласованности. Когда достигнуто согласие по поводу целей и лидерства, начинает развиваться чувство доверия и сопричастности и члены группы сплачиваются и испытывают желание двигаться дальше.

Не все группы доходят в своем развитии до последней части. В некоторых случаях члены группы не смогут прийти к взаимопониманию, и она распадется на ранних стадиях развития, другие группы могут долго

существовать, раздираемые конфликтами, и так никогда, и не достигнут эффективности.

Если же группа прошла через три стадии развития – формирование, бурление, нормализация, – у ее членов могут возникать проблемы межличностного общения, например, связанные с тем, насколько открыто следует себя вести.

Многие группы успешно справляются с противоречиями в межличностных отношениях. Решение проблем межличностного общения можно разбить на три фазы: заблуждение, объяснение и принятие. Отдельные члены группы могут неохотно высказывать свою точку зрения из-за боязни, что это приведет к распаду группы, когда все убеждают себя, что все идет хорошо.

Осознание проблем, связанных с расслоением на подгруппы, устраняет иллюзии и ведет к осознанию допущенных ошибок. Это этап объяснения.

Разделение на подгруппы может сохраниться достаточно продолжительное время, и только необходимость достижения поставленной цели сможет удержать группу от распада.

Если же группа успешно разобралась со всеми своими проблемами, то наступает третья фаза, принятие, когда подгруппы больше не играют столь важной роли и люди начинают больше общаться друг с другом, высказывать свои суждения более свободно.

Доведение группы до стадии зрелости требует опытного руководства и активных действий всех ее членов. Кроме того, разногласия внутри зрелой группы порождаются лишь реальными и действительно важными проблемами.

Не каждая группа проходит через все стадии развития, но определенный набор событий происходит во всех группах примерно в одной и той же последовательности.

#### 5.4. Функции и роли в группах

В небольших целевых группах на каждом из этапов их развития людям поручают выполнение определенных функций и они играют свои индивидуальные роли. Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Роли определяются исходя из того, какого поведения ожидают друг от друга члены группы. Группа ожидает от каждого ее члена тех или иных действий в соответствии с его ролью. Главное значение роли – это те ожидания, которые одни члены группы выказывают в отношении других.

Существует несколько различных типов функций и ролей в группах, и каждый тип реализуется по-разному.

Поведение членов целевой группы должно способствовать достижению целей.

Конкретные целевые группы с четко очерченными или труднодостижимыми целями обычно работают лучше, чем группы, цели которых определены только в общих чертах.

Когда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них. Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить работу полегче, а другие преследуют цель познать, что-то новое, повысить свою квалификацию.

Распределение функций и ролей – основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

В процессе работы над решением задачи, когда члены группы уже лучше знают друг друга, помимо целевых, возникают новые функции и роли. Люди помогают другим и получают от них помощь, вознаграждают или наказывают друг друга, реагируют и получают ответную реакцию на какие либо действия. Внутри группы может нарастать напряжение, которому

необходим выход. Люди обращаются друг к другу за пониманием и признанием.

Целевые и социоэмоциональные функции не существуют независимо друг от друга, а вместе влияют на аспекты эффективности группы. Недовольные члены группы хуже справляются со своими заданиями или даже покидают группу. Их реакция негативно влияет на сплоченность, восприимчивость группы. Группы могут быть более эффективными, если социоэмоциональная сторона внутригрупповых отношений получает достаточную помощь и поддержку со стороны руководства.

Целевые и социоэмоциональные функции неотделимы от понятия лидерства. Достаточно редко бывает, чтобы эти функции выполнял один и тот же человек. Некоторые люди более ориентированы на задачу. Они больше беспокоятся по поводу предстоящей работы и как правило, имеют тенденцию избегать или отрицать эмоциональные факторы. Другие лучше справляются с ролью социоэмоциональных лидеров. Они ставят интересы и настроение группы на первый план при разработке путей достижения целей.

Время от времени эти роли могут выполняться разными людьми в группе, т.е. функции передаются другим ее членам. Но в большинстве случаев эти роли концентрируются у определенного круга членов группы.

Многие с трудом преодолевают сложности распределения ролей, зачастую сталкиваясь с разрушительным поведением внутри группы.

Двусмысленность и конфликт ролей – это одна из проблем, с которыми сталкиваются группы. Двусмысленность появляется тогда, когда члены группы не уверены в том, какой тип поведения повлечет за собой признание, а какой наказание. Конфликты ролей возникают, если человек с трудом может совместить противоречащие друг другу требования разных ролей.

Некоторые члены групп могут заставлять других соглашаться с их идеями и отказываются рассматривать другие точки зрения, часто приводя этим других в агрессивное состояние или вызывая защитное поведение.

Противостоять этому и исправлять последствия возникших в результате конфликтов достаточно сложно. Опытный руководитель может поговорить с возмутителем спокойствия и попытаться повлиять на него. Одновременно с этим группа в целом может противостоять такому индивидууму или воззвать к его чувству справедливости и порядочности.

Иногда группе приходится игнорировать такого члена и планировать свою работу, не рассчитывая на его участие. Еще один способ исправить положение – обратиться за помощью за пределы группы, возможно к вышестоящему руководителю.

### **5.5. Групповые нормы**

Важным фактором, влияющим на качество контроля и предсказуемость поведения в группе, является формирование групповых норм, разделяемых всей группой, и моделей поведения. Нормы отражают ценности, убеждения и воззрения группы, так как они содержат установки рекомендательного, общего характера и способствуют пониманию того, что наши действия были правильными и полезными. В отличие от выполняемых ролей, которые являются индивидуальными, нормы обязательны для всех членов группы. Отступление от норм допускается только в виде исключений и не носит систематического характера.

Нормы определяют, как должны вести себя члены группы в каждой конкретной ситуации, и тем самым налагают определенные ограничения на их поведение.

Значимые нормы обычно связаны с основными ценностями или действиями, которые определяют успех функционирования группы.

Чем важнее какое-либо убеждение и чем больше членов группы его разделяют, тем быстрее оно станет нормой. Важные нормы часто принимают форму правил, негласных законов, устоявшихся процедур, которым члены группы должны неукоснительно следовать.

Многие нормы, существующие в организациях, исходят из пожеланий руководства или общепринятых правил работы и формальных процедур. Новые сотрудники изучают существующие в организации нормы в процессе социализации. Нормы формируют основу для оценки поведения новых работников. Уклонение от соблюдения норм, вероятнее всего, будет наказано.

Нормы утверждаются в организации разными способами. Это и вознаграждение людей, подчиняющихся нормам, и наделение их более высоким статусом или продвижения по служебной лестнице. К тем, кто уклоняется от соблюдения норм, могут быть применены определенные санкции в виде предупреждения со стороны группы, лишения привилегий, исключения из группы, например увольнение или отчисление из института.

Важнейшее значение для рабочих групп имеют нормы производительности.

Контроль за производительностью не только позволяет распределить работу между значительным числом членов группы на продолжительном интервале времени, но и не позволяет руководству ставить сверхсложные задачи. Нормы производительности действуют даже в том случае, когда работники получают дополнительную оплату за перевыполнение норм, но в этой ситуации возможен конфликт с другими членами группы, которые работают в обычном режиме.

Организационные нормы должны подчеркивать равноправность и объективность вознаграждения. Персонал очень серьезно относится к равенству возможностей и справедливости вознаграждения. Норма равенства требует, чтобы все люди поощрялись в соответствии с их заслугами.

Равенство и равноправие - важные рабочие нормы справедливости, способствующие сплочению группы. Другие рабочие нормы могут включать в себя такие понятия, как конфиденциальность, лояльность, обязательность, доверие. Они налагают определенные ограничения на поведение людей,

которые не позволяют, например, распространять служебную информацию без одобрения руководства.

Еще одна сторона деятельности организации связана с нормами взаимности. Оказание ответной услуги или выполнение ответных обязательств составляет норму, обязательную для поддержания нормальных взаимоотношений в организации.

## **5.6. Сотрудничество и конкуренция в группах**

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Сотрудничество означает оказание взаимной поддержки в ситуациях, когда люди вместе работают для решения какой-либо задачи.

Конкуренция может принести как пользу, так и вред организации. Является конкуренция выигрышной или проигрышной, зависит от соотношения полученного результата и потерь.

Различия, существующие между людьми, влияют на их стремление к сотрудничеству или конкуренции. Как правило, мужчины более склонны к конкуренции.

Может существовать конкуренция внутри группы, особенно если это способствует достижению общих целей организации, но доминирующей нормой межгруппового поведения будет сотрудничество.

Награды могут использоваться для стимулирования либо конкуренции, либо сотрудничества. Сотрудничество скорее возможно, когда есть общие цели, которые люди понимают, и есть ресурсы, необходимые для их достижения.

Когда организация поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода – конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию, отказывать в поддержке или принимать такую

модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими.

Неправильная система поощрения также может привести к неблагоприятной для организации конкуренции.

Групповое вознаграждение является мощным стимулом к сотрудничеству. Независимо от индивидуального вклада, если поощряется вся группа, то это способствует обмену идеями, повышению интенсивности труда, вовлечению каждого работника в общее дело.

При выполнении сложных заданий людям необходимо давать и получать больше информации. Все это увеличивает необходимость взаимодействия, в то время как работники более независимы при выполнении простой задачи.

Сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях:

- сложная задача;
- взаимодействие необходимо;
- высокая взаимозависимость членов группы.

Конкуренция, тем не менее, может быть эффективнее сотрудничества в следующих условиях:

- задача не является сложной;
- взаимодействие не нужно;
- задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой.

Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия.

Изучение соревнующихся и сотрудничающих групп показало, что наиболее положительные моменты отмечены в сотрудничающих группах.

Члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задачи.

При неудаче наблюдалась другая картина. В сотрудничающих группах неудача приписывается коллегам. Если цель не достигнута, в соревнующихся группах это объясняется ситуацией и сложившимися условиями. Отнесение

неудачи на счет коллег, а не ситуации может зависеть от характера соревнования внутри группы. Если человек работает независимо или конкурирует со своими коллегами, он склонен объяснять неудачу ситуацией. Если же он сотрудничает или взаимодействует внутри группы, он скорее обвинит своих коллег.

В сотрудничающих группах на работников оказывается большее давление для достижения цели. Сотрудничающие группы показали себя более эффективными, чем соревнующиеся группы, так как выполняемые ими задания требовали взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

В сотрудничающих группах работник вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками. Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество.

### **Контрольные вопросы**

1. Дайте определение понятия группа.
2. Назовите возможные стадии развития групп.
3. В чём заключается важность групповых норм для организации?
4. Целесообразность использования сотрудничества и конкуренции в группах для достижения целей организации.

## Часть II

### Глава 6. Лидерство в организации

#### 6.1. Классификация лидеров

В любой группе есть лидер. Он может быть назначен официально, а может и не занимать никакого официального положения, но фактически руководить коллективом в силу своих организаторских способностей. Руководитель назначается официально, извне, а лидер выдвигается "снизу". Процесс влияния на людей с позиции занимаемой в организации руководящей должности называется формальным лидерством.

Человек, занимающий высокую должность, не может автоматически стать лидером в организации, так как лидерству в значительной мере свойственна неформальная основа.

Неформальный лидер – это член коллектива, собирающий относительно большое число голосов при любой ситуации выбора. Функции лидера сводятся к двум основным:

- во первых, он устанавливает доброжелательность, ответственность, взаимопонимание или, наоборот, способствует возникновению агрессивности и обособленности группы, стяжательству и пр.

- во вторых, установив нормы, цели, обычаи и традиции группы, неформальный лидер мотивирует поведение каждого ее члена, заставляя его следовать эталонам группового поведения.

Выделяют два полярных типа лидерства - инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный (деловой) лидер-это член группы, который берет на себя инициативу в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром контактов.

Сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. Воздействие основывается на принятии людьми требований лидера, который не использует явного или прямого проявления власти. Лидер направляет и ведет своих последователей, а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

С точки зрения масштабности решаемых задач выделяются следующие типы лидерства:

- 1) бытовой (в школе, студенческих группах, в семье);
- 2) социальный (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих);
- 3) политический (государственные, общественные деятели).

## **6.2. Отличительные особенности деятельности официальных руководителей и лидеров**

С точки зрения эффективности деятельности коллектива целесообразнее всего, если руководитель является одновременно его лидером.

Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, в сущности, равных (или по крайней мере, близких) ему по статусу (служебному положению), он как бы "один из нас". Вместе с тем лидер также может прибегать к санкциям в отношении кого-то из партнеров, но эти санкции носят неформальный характер, т.е. право на их применение официально не зафиксировано.

Можно утверждать, что как бы ни стремился человек стать лидером (а это мечта многих), он им никогда не станет, если окружающие не воспринимают его как лидера.

Лидерство – это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство – на том, чтобы люди делали правильные вещи, различие между лидером и руководителем проводится по многим позициям.

Менеджер – это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результат. Хороший менеджер устанавливает порядок и последовательность выполняемой работы. Свое взаимодействие с подчиненными он строит больше на фактах и в рамках установленных целей. Лидер воодушевляет людей и вселяет энтузиазм в работников, передавая им свое видение будущего и помогая им адаптироваться к новому, пройти этап изменений.

Менеджеры ориентируются на кем-то установленные цели и практически не используют их для проведения изменений. Лидеры, наоборот, сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени, планировать привлечение и использование необходимых ресурсов, чтобы поддерживать эффективность организации. Лидеры добиваются этого же или большего путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

Руководители предпочитают порядок во взаимодействии с подчиненными. Они строят свои отношения с ними соответственно тем ролям, которые подчиненные играют в запрограммированной цепочке событий или в формальном процессе принятия и реализации решений.

Лидеры подбирают себе людей, которые понимают и разделяют их взгляды и идеи, отражаемые в их видениях. Лидеры учитывают потребности работников, воспринимаемые ими ценности и движущие ими эмоции, склонны к использованию эмоций и интуиции и всегда готовы вызвать у своих последователей сильные чувства-типа любви или ненависти. Лидеры не связывают уважение к себе с принадлежностью к определенной организации.

Используя свой профессионализм, различные способности и умения, менеджеры концентрируют свои усилия в области принятия решений. Они пытаются сузить набор путей решения проблемы. Решения часто

принимаются на основе прошлого опыта. Лидеры, наоборот, предпринимают постоянные попытки разработать новые и неоднозначные решения проблемы. Самое главное – после решения ими проблемы, лидеры берут на себя риск и бремя выявления новых проблем, особенно когда существуют значительные возможности для получения соответствующего вознаграждения.

Эффективным лидером, отвечающим новой философии управления, считается человек, который осознает, что его авторитет непосредственно зависит от уважения подчиненных, а не от его формального статуса.

Изложенные черты лидера определяют особенности его поведения:

1) распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль – доверию. Это отражает переход от отношений типа "начальник-подчиненный" к отношениям сотрудничества, кооперации партнеров, равно заинтересованных в успехе дела;

2) руководители-лидеры стремятся развивать коллективные формы работы единой командой, что резко увеличивает взаимный обмен информацией между членами рабочих групп;

3) в отличие от бюрократов-консерваторов руководители-лидеры всегда открыты для новых идей, исходящих от коллег, подчиненных, клиентов. У таких руководителей свободное высказывание идей и обмен мнениями становится естественной формой взаимоотношений;

4) руководитель-лидер стремится создать и поддержать хороший психологический климат в коллективе, не ущемлять интересы одних работников за счет других, с готовностью публично признает заслуги сотрудников.

Наличие лидерских качеств можно определить и по умению руководителя влиять на людей. Руководители, развивающие в себе умение влиять на других, приобрели набор могущественных средств, которые можно использовать в человеческих отношениях. Эти навыки повышают

эффективность и способствуют признанию собственной ценности: их можно плодотворно использовать для оказания помощи окружающим.

Конечно, потенциал власти является мощным фактором оказания влияния на сотрудников. Наделенный властью менеджер может требовать от них неукоснительного выполнения своих распоряжений и указаний. Функция власти проявляется в управлении через вполне определенные каналы. В результате можно выделить семь разновидностей власти:

1) Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию, основанное на страхе перед наказанием. В качестве "помощников" выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения.

2) Власть влияния. Взаимодействие менеджера с начальством дает ему косвенную власть. От этого сила власти возрастает.

3) Власть компетенции. Менеджер в силу своей профессиональной подготовленности получает право выступать в качестве эксперта.

4) Власть информации. Люди постоянно испытывают потребность в различной информации, тем самым осуществляется властное воздействие на них.

5) Власть должностного положения. Чем выше должностное положение, тем выше степень властного влияния. Процесс общения завязывается по вертикали подчинения, а уже потом, если менеджер проявит себя как лидер, приобретает горизонтальную выраженность.

6) Власть авторитета. Менеджер, пользующийся авторитетом, осуществляет свое влияние без проявления своей властной уполномоченности. Люди беспрекословно повинуются авторитетному руководителю.

7) Власть награждать и миловать. Сотрудники, как правило, следуют за тем, кто имеет право награждать и миловать. Все хотят достигать цели, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется большим признанием, его власть может подняться до значительных высот.

Как видим, лидер имеет достаточно возможностей для использования своей власти. Однако, чтобы выступать в роли лидера и вести за собой людей, нужно пользоваться этой властью осмотрительно.

### **6.3. Управление лидерством в организации.**

Лидер должен знать потребности своей группы, проявлять высокую степень открытости – это существенная черта коллективного подхода, быть внимательным к членам группы, выяснять их индивидуальные потребности, создавать каждому из них возможность роста и развития, которое реализуется через общение.

Для того чтобы играть главенствующую роль в коллективе, лидеры обязаны придерживаться некоторых правил:

- 1) распределять работу по принципу справедливости – не взваливать всю работу на более компетентных работников;
- 2) избегать фаворитизма и фамильярности – это может разрушить атмосферу сотрудничества в команде;
- 3) показывать пример, не демонстрируя свою неспособность владеть ситуацией;
- 4) поощрять хорошую работу, прилюдно хвалить сотрудника;
- 5) участливо относиться к проблемам подчиненного;
- 6) не только возлагать на сотрудника ответственность, но и наделять его соответствующими правами;
- 7) делиться информацией, не опасаясь потерять "власть";

Делегировать полномочия; делегирование – самый мощный инструмент, которым могут владеть лидеры.

Существует несколько видов лидерства, связанного с делегированием:

- 1) директивное лидерство, предполагающее высокий уровень структурирования работы, объяснение подчиненным что и как делать, а также что и когда от них ожидается;

2) поддерживающее лидерство, уделяющее большое внимание нуждам работников и их благополучию, развитию дружественного климата и обращению с подчиненными как с равными;

3) лидерство, ориентированное на достижение, учитывающее установление напряженных, но притягательных целей, уделяющее огромное внимание качеству, обладающее уверенностью в возможностях и способностях подчиненных достичь высокого уровня выполнения работы;

4) участвующее лидерство, подразумевающее совет с подчиненными, внимание к их предложениям, замечания в ходе принятия решений, привлечение подчиненных к участию в управлении.

Проблема управления лидерством в организации включает в себя пять аспектов.

Выявление лидеров, т.е. выявление лиц с прирожденными или сформировавшимися лидерскими качествами и их привлечение для занятия руководящих постов.

Существует несколько способов выявления лидерских способностей: тестирование и другие психологические методы, особенно широко применяется к молодым претендентам на руководящие должности, изучение биографии и трудового стажа и т.д.

Развитие лидерства, т.е. целенаправленное формирование и углубление соответствующих качеств и навыков. Для развития лидерства используется ряд процедур:

- выработка личной мотивированности, устойчивого желания быть лидером, уверенности в себе, готовности принимать решения и брать на себя ответственность, последовательности и упорства в реализации общих целей, веры в достижение цели, энтузиазма и т.д.

- развитие индивидуальных интеллектуальных и нравственных лидерских качеств – прежде всего профессиональной компетенции, порядочности, интеллекта, который проявляется в быстроте понимания сути проблемы, предусмотрительности, умении планировать и ставить цели.

- обеспечение социальной компетентности лидера и его доброжелательности в отношении с членами группы.

- приобретение умения и навыков быстро и правильно оценивать ситуацию, знать и учитывать особенности, интересы, запросы и ожидания всех членов группы.

Учет интересов группы и неформальное лидерство. Тесная увязка и интеграция индивидуальных целей и интересов членов группы с организационными целями, реализация потребностей, представительство и защита интересов как отдельных членов группы, так и коллектива в целом.

Сочетание в деятельности руководителя формального и неформального лидерства. Подчиненные всегда желают видеть в руководителе не только начальника, лишённого эмоций и переживаний, но и человека, обладающего лучшими нравственными качествами, заботящегося не только об эффективности организации и о себе лично, но и о сотрудниках. Живое общение с людьми, уважение к ним, внимание к каждому человеку, учет индивидуальных особенностей и наклонностей, личный пример в отношениях к людям и к делу, мотивирование сотрудников и т.д. – все это позволяет руководителю совмещать роли формального и неформального лидера и повышает эффективность руководства.

Интеграция лидеров, устранение деструктивного лидерства. В силу различных причин даже в первичных организациях далеко не каждый руководитель способен одновременно выполнять все функции неформального лидерства.

Интеграция лидеров предполагает обеспечение лояльности существующих руководителей, отбор наиболее способных работников, мотивированных на реализацию целей организации, поощрение их профессионально-должностного роста, налаживание добрых отношений и сотрудничество со стихийно сложившимися группами и их лидерами.

Большой ущерб управлению персоналом и деятельности организации способны нанести деструктивные лидеры, например противники

нововведений. Для устранения такого рода лидерства используют различные способы. Самый простой из них – разрушение системы "лидер – последователи" с помощью административных мер: увольнение, изменение его социальной роли за счет перераспределения функций или включения в группу лиц-соперников, изоляция лидера, загрузка его работой, затрудняющей неформальное общение, расформирование группы последователей.

Административное устранение негативного лидерства – крайний способ, часто оно невозможно без нарушения законодательства.

Более предпочтительным является второй способ устранения деструктивного лидерства – изменение его характера, направленности и использование способностей и авторитета с пользой для организации.

Такой способ борьбы с деструктивным лидерством обычно не вызывает болезненной реакции у сотрудников, их протеста. Однако он не всегда возможен, а эффективен лишь в том случае, когда неформальный лидер готов изменить свои ориентации, подчинить свою активность целям организации.

Третий способ преодоления деструктивного лидерства - перехват его основополагающих функций формальным руководителем, реализация им тех потребностей группы, которые пытается удовлетворить лидер.

Четвертый способ устранения негативного для организации лидерства - подрыв репутации лидера, его компрометация в глазах его последователей, всего коллектива. Это может быть достигнуто, в частности, за счет вежливой, но постоянной демонстрации на собраниях низкой профессиональной компетенции такого лидера, сомнительности его нравственных качеств, бесперспективности или опасности тех действий, к которым он побуждает и т.п.

#### **6.4. Выявление формальных лидерских качеств у молодых сотрудников**

Суть работы с этой категорией резерва руководителей заключается в определении и усиленном развитии сотрудников, обладающих потенциалом для занятия через 10-20 лет новых должностей в организации.

Система работы с молодыми сотрудниками, обладающими лидерским потенциалом, может стать важным фактором повышения эффективности управления любой организацией. Однако для этого данный процесс должен быть хорошо продуман и соответствовать стратегическим целям развития.

К принципам системы отбора и подготовки сотрудников с лидерским потенциалом можно отнести следующие:

- держать список резерва открытым. Возможность попасть в резерв должна сохраняться для всех сотрудников, удовлетворяющих формальным критериям, в том числе для тех, кто не попал в него или был выведен из его состава в какой-то момент времени;

- не создавать касты неприкасаемых. Включение в резерв не должно повлечь за собой никаких привилегий или гарантий профессионального роста. Не случайно многие организации не сообщают сотрудникам о том, что они выбраны в резерв;

- не упускать из виду цели развития. Подготовка будущих руководителей должна носить максимально конкретный характер и оцениваться на основе достижения прогресса в реализации основной цели – формирование будущих руководителей данной организации, а не руководителей вообще или просто образованных людей.

Контрольные вопросы.

1. Каковы основные характеристики лидера?
2. Чем отличается деятельность официальных руководителей от деятельности лидеров?
3. В чём заключается значение лидерства для развития организации?
4. Какие существуют методы выявления лидерских качеств у сотрудников?

## Глава 7. Организационные конфликты

### 7.1 Сущность понятия «конфликт»

Конфликт – столкновение противоположных целей, интересов, позиций, мнений или взглядов оппонентов или субъектов взаимодействия.

Конфликты могут быть скрытыми или явными, но в основе их всегда лежит отсутствие согласия. Поэтому определим конфликт как отсутствие согласия между двумя или более сторонами – лицами или группами.

Отсутствие согласия обусловлено наличием разнообразных мнений, взглядов, идей, интересов, точек зрения и т.д. Однако оно не всегда выражается в форме явного столкновения, конфликта. Это происходит только тогда, когда существующие противоречия, разногласия разрушают нормальное взаимодействие людей, препятствуют достижению поставленных целей. В этом случае люди просто бывают вынуждены каким-либо образом преодолеть разногласия и вступают в открытое конфликтное взаимодействие. В процессе конфликтного взаимодействия его участники получают возможность выражать различные мнения, выявлять больше альтернатив при принятии решений, и именно в этом заключается важный позитивный смысл конфликта. Сказанное, конечно, не означает, что конфликт носит всегда положительный характер.

Если конфликты способствуют принятию обоснованных решений и развитию взаимоотношений, то их называют функциональными (конструктивными). Конструктивный конфликт способствует мобилизации сил, дополнительных ресурсов, укреплению существующих структур либо открывающих дорогу новому, созидательному, обеспечивает преодоление препятствий на пути прогресса, а также благоприятствует сплочению коллектива, росту доверия в группе, повышению уровня компетентности конфликтующих сторон.

Конфликты, препятствующие эффективному взаимодействию и принятию решений, называют дисфункциональными (деструктивными).

Деструктивный конфликт состоит в разрушении сложившихся структур, систем отношений, моральных и материальных ценностей, в непродуктивном расходовании ресурсов, отвлечении внимания от основных проблем на второстепенные, случайные вопросы, а также в ухудшении психологического климата.

Управление конфликтами заключается в трансформировании потенциально деструктивного, разрушительного конфликта в конструктивный процесс изменения и развития, необязательно сопровождаемый техническим решением или улаживанием спорных вопросов.

Изучение проблемы конфликта в социологии, психологии, социальной психологии и других отраслях научного знания имеет давние традиции.

Появившись с первыми человеческими сообществами, конфликты представляли собой повседневные явления и длительное время не были объектом научного исследования, хотя отдельные гениальные мысли о них имеются в самых древних источниках, дошедших до нас. Со временем менялись условия жизни, видоизменялись и конфликты. Иными становились их физические, экономические и социальные последствия.

Первые целостные концепции конфликта появились на рубеже XIX-XX вв., однако и в предшествующие столетия лучшие умы человечества предлагали своё видение природы этого феномена, путей предотвращения и разрешения конфликтов.

Анализ и оценка конфликтов предполагают их группировку, систематизацию, деление по существенным признакам, типам и видам. Такая классификация нужна как своего рода модель изучения предмета.

Подходы к классификации могут быть самыми разными. Так, социологи обращают внимание прежде всего на макро- или микроуровень конфликтов, на такие их основные типы, как социально-экономический, национально-этнический и политический. Юристы различают внутре- и внесистемные конфликты, сферы их проявления, в том числе семейно-

бытовые, культурные и социально-трудовые, а также широкое разнообразие хозяйственных, финансовых и имущественных конфликтов, возникающих в условиях рыночной экономики.

Для управленческой конфликтологии предпочтителен другой подход. Нужно отчётливо представлять как основные элементы конфликтов, так и многообразие способов их проявления, развёртывания и регулирования, источники и непосредственные причины происхождения конфликтных ситуаций, интересы и мотивы противостоящих сторон, движущие силы противоборства, функции конфликтов, их роль в жизнедеятельности отдельного человека, социальной группы (коллектива) и общества в целом.

Наряду с тем что конфликт является системой, он представляет собой и процесс. Поэтому структура конфликта понимается как совокупность устойчивых связей конфликта, обеспечивающих его целостность, тождественность самому себе, отличие от других явлений социальной жизни, без которых он не может существовать как динамически взаимосвязанная система и процесс.

Объектом конфликта выступает конкретная материальная или духовная ценность, к обладанию которой стремятся конфликтующие стороны. Субъекты конфликта – работники организации со своими потребностями, интересами мотивами и представлениями о ценностях.

Конфликты, не смотря на свою специфику и многообразие, имеют в целом общие стадии протекания:

- стадию потенциального формирования противоречивых интересов, ценностей, норм;
- стадию перехода потенциального конфликта в реальный или стадию осознания участниками конфликта своих верно или ложно понятых интересов;
- стадию конфликтных действий;
- стадию снятия или разрешения конфликта.

Конфликты могут выполнять самые разные функции, как позитивные, так и негативные:

### Функции конфликтов

<i>Позитивные</i>	<i>Негативные</i>
Разрядка напряжённости между конфликтующими сторонами	Большие эмоциональные, материальные затраты на участие в конфликте
Получение новой информации об оппоненте	Увольнение сотрудников, снижение дисциплины, ухудшение социально-психологического климата в коллективе
Сплочение коллектива организации при противоборстве с внешним врагом	Представление о побеждённых группах как о врагах
Стимулирование к изменениям и развитию	Чрезмерное увеличение процессом конфликтного взаимодействия в ущерб работе
Снятие синдрома покорности у подчинённых	После завершения конфликта – уменьшение степени сотрудничества между частью сотрудников
Диагностика возможностей оппонентов	Сложное восстановление деловых отношений («шлейф конфликта»)

### 7.2. Конфликтогены и их роль в возникновении конфликта

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникает помимо желания их участников. Происходит это из-за особенностей нашей психики и того, что большинство людей либо не знает о них, либо не придаёт им значения.

Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены – слова, действия (или бездействия), способствующие возникновению и развитию конфликта, то есть приводящие к конфликту непосредственно.

Коварную суть конфликтогенов можно объяснить тем, что мы гораздо более чувствительны к словам других, нежели к тому, что говорим сами. Эта особая чувствительность относительно обращённых к нам слов происходит от желания защитить себя, своё достоинство от возможного посягательства.

Но мы не так бдительны, когда дело касается достоинства других, и поэтому не так строго следим за своими словами и действиями (то есть, не особенно задумываясь, «запускаем на орбиту» своих взаимоотношений с окружающими нас людьми различные конфликтогены).

Однако сам по себе «одиночный» конфликтоген не способен, как правило, привести к конфликту. Должна возникнуть «цепочка конфликтогенов» - так называемая эскалация.

Эскалация конфликтогенов. На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возможных.

Какова же эта схема процесса «обмена любезностями»? Получив в свой адрес конфликтоген, «пострадавший» хочет компенсировать свой психологический проигрыш, поэтому испытывает желание избавиться от возникшего раздражения, ответив «обидой на обиду». При этом ответ должен быть не слабее, и для уверенности он делается с «запасом». Ведь трудно удержаться от соблазна проучить обидчика, чтобы впредь не позволял себе подобного. В результате сила конфликтогенов стремительно нарастает.

Безусловно, требованиям высокой морали отвечает умение сдерживаться, а ещё лучше – простить обиду. Однако ... число желающих «подставить другую щёку» не множится.

Выделяют три основных типа конфликтогенов:

- стремление к превосходству;
- проявление агрессивности;
- проявление эгоизма.

Как избежать конфликтогенов в процессе общения и взаимодействия с другими людьми?

1. Необходимо твёрдо понимать, что всякое наше неосторожное высказывание в силу эскалации конфликтогенов может привести к конфликту.

2. Необходимо проявлять симпатию к собеседнику (представьте, как отзовутся в его душе ваши слова, действия).

### **7.3.Причины возникновения конфликтов**

Полезно иметь представление о некоторых общих причинах конфликтов, которые являются результатом:

- недостаточного общения или непонимания;
- различия в планах, интересах и оценках;
- противостояния в групповых конфликтных ситуациях;
- неверных предположениях в отношении чьих-либо действий;
- отсутствие сочувствия нуждам и желаниям других людей.

Вообще причин возникновения конфликтов очень много. И конечно, было бы неплохо их устранять организационными формами. Даже само представление о них помогает их увидеть и управлять ими.

#### *1. Информационные (ИНФОРМ):*

И – Искажения (слухи).

Н – Невольная дезинформация.

Ф – Факты (неполные, неточные, посторонние, умышленное сокрытие).

О – Обнародование (нежелательное).

Р – Репрезентативность (ненадёжность экспертов, свидетелей, отсутствие кредита доверия к информации).

М – Многозначность смыслов.

#### *2. Структурные (СТРУКТУРА):*

С – Статус (столкновение на почве статусных различий или притязаний).

Т – Традиции (столкновение традиционных привычек, ценностей, взглядов).

Р – Ресурсы (столкновения на почве распределения ресурсов).

У – Услуги и товары (столкновения по поводу качеств или цены покупки).

К – Контракты (столкновения по поводу контрактов, договоров, соглашений о покупке, меморандумов о взаимоотношении и обещаний).

Т – Техника и эффективность её использования (столкновения по этому поводу).

У – Уважение к старшим и другие социальные нормы.

Р – Религия и ритуалы (столкновения на почве нарушения или пренебрежения к религиозным нормам и ритуалам).

А – Авторитет людей (столкновения на почве пренебрежения к авторитетам).

### *3. Ценностные (ЦЭННОСТИ):*

Ц – Ценности (столкновение ценностей).

Э – Этика (нарушение этических норм).

Н – Нужды (ущемление чьих-то нужд).

Н – Нормы (нарушение принятых профессиональных или организационных норм).

О – Опасения (наличие страхов и опасений, отсутствие доверия).

С – Справедливость (ущемление справедливости).

Т – Традиции (нарушение принятых традиционных правил, обычно не писанных).

И – Идеология (нарушение идеологических ценностей).

### *4. Поведенческие факторы (АБВГДЭ):*

Конфликт вызывает поведение, если оно:

А – Агрессивно.

Б – Безответственно.

В – Властно.

Г – Глухое.

Д – Демонстративное.

Э – Эгоистично.

#### **7.4. Виды конфликтов и типология конфликтных личностей**

**Внутриличностный конфликт** – состояние неудовлетворённости человека каким-либо обстоятельством его жизни, связанное с наличием у него противоречащих друг другу интересов, стремлений, потребностей, порождающих аффекты и стрессы.

Здесь участниками конфликта являются не люди, а различные психологические факторы внутреннего мира личности, являющиеся несовместимыми.

Совершенно легко объясним тот факт, что исследование внутренних конфликтов у нас и за рубежом ведётся в основном в рамках психологического направления. Мы подробно рассмотрим этот тип конфликтов, поскольку они сопровождают нас на протяжении всей жизни. В рамках психоаналитического направления акцент делается на биопсихологической трактовке внутриличностного конфликта. У человека в состоянии конфликта происходит столкновение желаний. Часть личности отстаивает определённые желания, другая отклоняет их. Постоянно спорят друг с другом такие структуры психики, как Оно, Я и Сверх-Я.

Оно – это первичная, врождённая инстанция, изначально иррациональная и подчинённая принципу удовольствия. Оно проявляется в неосознанных желаниях и влечениях, которые реализуются в бессознательных импульсах и реакциях.

Я – разумная инстанция, основанная на принципе реальности. Иррациональные, бессознательные принципы Оно, Я приводит в соответствие с требованиями реальной действительности.

Сверх-Я – «цензурная» инстанция, основанная на принципе реальности и представленная социальными нормами и ценностями, требованиями, которые общество предъявляет к личности.

Основные внутриличностные конфликты проистекают из-за расхождения интересов Оно и Сверх-Я. Преодолеть их помогают механизмы сублимации, проекции, рационализации, вытеснения, регрессии и др. Однако такие процессы протекают не всегда успешно.

Внутриличностный конфликт можно определить как острое негативное переживание, вызванное затянувшейся борьбой структур внутреннего мира личности, отражающее противоречивые связи с социальной средой и задерживающее принятие решения.

Существуют определённые показатели внутриличностного конфликта:

1. Когнитивная сфера: снижение самооценки, осознание своего состояния как психологического тупика, задержка принятия решения, глубокие сомнения в истинности принципов.

2. Эмоциональная сфера: психоэмоциональное напряжение, частые и значительные отрицательные переживания.

3. Поведенческая сфера: снижение качества и интенсивности деятельности, снижение удовлетворённости деятельностью, негативный эмоциональный фон общения.

4. Интегральные показатели: ухудшение механизма адаптации, усиление стресса.

### Показатели внутриличностного конфликта

Форма проявления	Симптомы
Неврастения	Невыносимость к сильным раздражителям; подавленное настроение; снижение работоспособности; плохой сон; головные боли.
Эйфория	Показное веселье; выражение радости неадекватно ситуации; «смех сквозь слёзы»
Регрессия	Обращение к примитивным формам поведения; уход от ответственности
Проекция	Приписывание негативных качеств другому; критика других, часто необоснованная
Номадизм	Частое изменение места жительства, места работы, семейного положения, партнёров, частые разрывы отношений с друзьями, изменение привычек, увлечений, обстановки
Рационализм	Самооправдание своих поступков, действий, даже неадекватных и социально неодобряемых

Безусловно, говоря о внутриличностных конфликтах, мы должны понимать, что в «чистом виде» внутриличностный конфликт не существует. Они всегда – результат воздействия на личность социальной среды. В общей группе внутриличностных конфликтов можно выделить две подгруппы:

- конфликты, возникающие как результат перехода объективных противоречий во внутренний мир (моральные конфликты, адаптационные);
- конфликты, возникающие из противоречий внутреннего мира личности (мотивационные, неадекватной самооценки). Они отражают отношение личности к окружающей среде.

Выделяют следующие виды внутриличностных конфликтов:

Истерический – характеризуется завышенными претензиями личности в сочетании с недооценкой объективных условий или требований окружающих.

Психастенический – характеризуется противоречивыми собственными потребностями, борьбой между желанием и долгом, между моральными принципами и личным поведением.

Неврастенический – характеризуется противоречием между возможностями личности и её завышенными требованиями к себе.

В основе внутриличностного конфликта лежит переживание. Что это такое? Переживание – форма активности личности, в которой осознаётся противоречие и идёт процесс его разрешения на субъективном уровне.

Внутриличностные конфликты, связанные с работой в организации, могут принимать различные формы. Одна из наиболее распространённых – это ролевой конфликт, когда различные роли человека предъявляют к нему противоречивые требования.

Внутриличностный конфликт может также возникнуть в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой

внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворённости работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

Как и любые другие конфликты, внутриличностные конфликты могут быть конструктивными и деструктивными.

Конструктивным является конфликт, который характеризуется максимальным развитием конфликтующих структур и минимальными затратами на его разрешение. С помощью преодоления таких конфликтов мы движемся вперёд.

Деструктивным считается конфликт, который усугубляет раздвоение личности, перерастает в жизненный кризис или ведёт к развитию невротических реакций.

Одним из серьёзных последствий внутриличностного конфликта является суицид.

Межличностный конфликт – трудноразрешимое противоречие, возникающее между людьми и вызванное несовместимостью их взглядов, интересов, целей, потребностей. Межличностный конфликт очень тесно связан с внутриличностным.

Можно назвать отличительные особенности межличностного конфликта:

1. Противоборство людей происходит непосредственно здесь и сейчас, на основе столкновения их личных мотивов. Соперники сталкиваются лицом к лицу.

2. Проявляется весь спектр известных причин: общих и частных, объективных и субъективных.

3. Межличностные конфликты для субъектов конфликтного взаимодействия являются своеобразным полигоном проверки характеров, темпераментов, проявления способностей, интеллекта, воли и других индивидуально-психологических особенностей.

4. Отличается высокой эмоциональностью и охватом практически всех сторон отношений между конфликтующими субъектами.

## 5. Затрагивает интересы окружающих.

В организациях данный тип конфликта проявляется по-разному. Многие руководители считают, что единственной его причиной является несходство характеров. Действительно, встречаются люди, которым из-за различий в характерах, взглядах, манере поведения очень непросто ладить друг с другом. Однако более глубокий анализ показывает, что в основе таких конфликтов, как правило, лежат объективные причины. Чаще всего – это борьба за ограниченные ресурсы: материальные средства, производственные площади, время использования оборудования, рабочую силу и т.д. Каждый считает, что в ресурсах нуждается именно он, а не другой. Конфликты возникают между руководителем и подчинённым, например, когда подчинённый убеждён, что руководитель предъявляет к нему непомерные требования, а руководитель считает, что подчинённый не желает работать в полную силу.

Групповой конфликт – противоборство, в котором хотя бы одна сторона представлена малой социальной группой. В зависимости от участников выделяют два типа групповых конфликтов: «личность – группа» и «группа – группа».

Производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и тем самым удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт. Например, кто-то захочет заработать побольше, то ли делая сверхурочную работу, то ли перевыполняя нормы, а группа рассматривает такое «чрезмерное» усердие как негативное поведение.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займёт позицию, отличающуюся от позиции группы. Конфликты между личностью и группой возникают в среде групповых

взаимоотношений и отличаются некоторыми особенностями, которые необходимо учитывать.

Первая особенность связана со структурой конфликта. Субъектом в нём, с одной стороны, выступает личность, а с другой – группа. Стало быть, конфликтное взаимодействие протекает на основе столкновения личностных и групповых мотивов. Группа (или толпа) обладает дополнительной мощностью и немобильностью. Поэтому в таком конфликте субъекты, включённых в группу, проявляют большую жестокость, чем обыкновенно могут себе позволить.

Вторая особенность отражает специфику причин конфликта. Такие причины связаны непосредственно с положением индивида в группе, которое характеризуется расхождением в таких понятиях:

**Позиция** – официальное, определяемое должностью положение.

**Статус** – реальное положение личности в системе внутригрупповых отношений, степень её авторитетности. Статус может быть высоким, средним и низким (относительно положения).

**Внутренняя установка** – субъективное восприятие личностью своего статуса.

**Роль** – нормативно-заданный или коллективно одобряемый образец поведения личности.

**Групповые нормы** – общие правила поведения, которых придерживаются все члены группы.

Причины конфликта между личностью и группой всегда взаимосвязаны:

- 1) с нарушением ролевых ожиданий;
- 2) с неадекватностью внутренней установки статусу личности (особенно конфликтность личности с группой наблюдается при завышении у неё внутренней установки);
- 3) с нарушением групповых норм.

Третья особенность отражается в форме проявления конфликта. Это применение групповых санкций, ограничение или прекращение неформального общения, эйфория.

### **Классификация конфликтов «личность – группа»**

Вариант конфликта	Возможные причины
Руководитель - коллектив	Новый руководитель, назначенный со стороны Стиль управления Низкая компетентность руководителя Сильное влияние отрицательно направленных микрогрупп и их лидеров
Рядовой член коллектива - коллектив	Конфликтная личность Нарушение групповых норм Неадекватность внутренней установки статусу
Лидер - группа	Низкая профессиональная подготовка Применение компромата против лидера Превышение полномочий лидерства Изменение группового сознания

Конфликты типа «группа – группа» называют ещё межгрупповыми.

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

Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности труда. Ещё одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Противоборствующие стороны – группы (малые, средние и микрогруппы). В основе такого типа конфликтов лежит столкновение противоположно направленных групповых мотивов. Происхождение объясняется природно-обусловленной враждебностью к «чужим» и привязанностью к «своим».

*Межгрупповой конфликт имеет некоторую специфику.*

Образ конфликтной ситуации (и без того всегда субъективный) носит характер групповых взглядов, мнений, оценок. Характеристика типичного

субъективного содержания конфликтной ситуации межгруппового конфликта сводится к следующим явлениям:

1. Деиндивидуализация взаимного восприятия. Члены конфликтующих групп воспринимают друг друга по схеме «Мы – Они».

2. Неадекватное социальное, групповое сравнение. В групповых мнениях своя группа всегда оценивается выше.

3. Групповая атрибуция. Позитивное поведение своей группы и негативное поведение чужой группы объясняется внутренними причинами. Соответственно негативное поведение своей группы и позитивное поведение чужой группы объясняется внешними обстоятельствами.

4. Агрессия. В межгрупповых конфликтах индивид склонен вести себя более агрессивно, нежели в случае, когда от него требуется принятие индивидуального решения. Причины заключаются в так называемом эффекте толпы, который, с одной стороны, обеспечивает «заразительность агрессии», а с другой – заметно снижает чувство персональной ответственности за происходящее. В группе всегда существует лидер, на которого, по мнению рядовых, в случае наказания и будет направлена энергия. Поэтому ответственность за своё поведение заметно снижается. Кроме того, агрессивные проявления в группе обеспечивают ощущение анонимности, что также снижает чувство персональной ответственности. И наконец, агрессивное поведение в группе людей, таким же агрессивным образом себя ведущих, воспринимается как социальное одобрение и поддержка.

К межгрупповым конфликтам относятся трудовой конфликт, межэтнический конфликт и внутривластный конфликт.

Причины трудового конфликта:

- неудовлетворительные условия труда;
- система распределения ресурсов;
- выполнение договорённостей.

Формы:

- забастовка;

- демонстрация;
- обращение к общественности через СМИ;
- пикеты и т.д.

Условия межэтнических конфликтов:

- заниженный или завышенный уровень национального самосознания, наличие в обществе «критической массы» проблем, оказывающих давление на все стороны национального бытия;

- наличие политических сил, способных использовать в борьбе за власть два первых фактора.

Особенностью внутриполитического конфликта является борьба того или иного слоя общества за свой политический интерес. Среди внутриполитических выделяют классовые конфликты, конфликты между политическими партиями, конфликты между политическими группировками.

Первым в классификации по уровням идёт горизонтальный конфликт «равный против равного». Типичные горизонтальные конфликты – конфликт между функционально связанными отделами, например сбытом и производством, между отдельными компаниями в концерне, между партнёрами при слиянии, между двумя учредителями. Механизм борьбы на начальном этапе разворачивания конфликта – «выиграть – проиграть». Однако чем сильнее взаимозависимость участников конфликта, тем сильнее тенденция к переговорам и сотрудничеству и переходу к следующим фазам конфликта.

В системе «равный – равный» наиболее частыми являются следующие проблемы, которые и приводят к конфликтным взаимодействиям.

1. Распределение задач и ответственности. Очень характерны пререкания подразделений, так как стороны склонны избегать ответственности за задания, которые требуют много времени и сил. Характерно стремление переложить ответственность на других.

2. Разные цели и интересы отделов с разными функциями. К примеру, производство требует времени, а сбыт – быстрой поставки.

3. Зависимость от общих служб и ресурсов. Возникает тенденция создавать «дубликаты» - свои собственные службы, к примеру, иметь свою бухгалтерию и самостоятельно осуществлять подбор персонала

4. Различия в престижности работы. Внутри фирмы одни отделы более одобряются, другие – менее. Например, в привилегированном положении могут оказаться брокеры в финансовой компании или сотрудники отдела продаж, которые «для всех» зарабатывают деньги.

Как можно изменить систему «равный – равный», чтобы уменьшить потенциальные конфликты?

1. Изменение отношений:

- явно и определённо разграничить отделы и провести «демаркационную линию»;

- усилить роль центральной власти в вопросах разграничения отделов;

- установить равновесие отделов относительно статуса или знаний путём перераспределения ответственности или усиления «самого слабого» звена;

- объединить отделы во главе с одним управляющим.

2. Улучшение координации задач:

- разделить задачи между отделами;

- улучшить процедуры координации между ними;

- создать буферные запасы, чтобы подразделения сами планировали деятельность.

3. Структурирование общения и переговоров:

- добиться формулирования своих условий для сотрудничества;

- обучить технике ведения конструктивных переговоров;

- подключить третью сторону для ведения переговорного процесса.

4. Улучшение межличностных отношений:

- провести обучение и тренинг;

- проводить ротацию кадров, обмен персоналом между отделами.

Как правило, вертикальный конфликт («высший против низшего») возникает между руководителем и подчинённым. Первый стремится усилить свою власть и контроль, а второй всё больше сопротивляется. Стремясь защитить свою автономию, подчинённые используют следующие «способы» воздействия на руководство: утаивают от шефа информацию, оказывают пассивное сопротивление, сплачиваются с коллегами и используют «круговую поруку», создают видимость бурной работы или подчёркивают свою незаменимость.

Как можно изменить систему «высший – низший», чтобы уменьшить потенциальные конфликты?

- Руководитель должен использовать разные стили лидерства.
- Замена личной власти обезличенной через введение организационного порядка, правил и процедур в отношении персонала.
- Личная власть может быть подменена корпоративной культурой.

Вертикальные конфликты («высший против среднего и в низшего»).

«Средний» (начальник отдела, начальник цеха) в этом конфликте выступает в роли буфера. «Высший» - приказывает, а «низший» - сопротивляется. Это двусмысленное положение «среднего» между двух огней – основная причина стресса и благодатная почва для конфликтов.

Как можно изменить систему «высший – средний – низший», чтобы уменьшить потенциальные конфликты?

Установить более открытую коммуникацию между всеми:

- более чётко определить задачи и распределить полномочия;
- обсуждать расхождение во мнениях;
- соблюдать дистанцию в системе «средний – низший».

Нетрудно заметить, что конфликты по уровням словно «заставляют» руководителей и менеджеров по персоналу постоянно совершенствовать систему управления организацией, заниматься корпоративной культурой, организационной структурой и персоналом. А это не что иное, как развитие организации.

В специальной литературе выделяют пять основных типов конфликтных личностей.

Конфликтная личность – демонстративный тип:

1. Хочет быть в центре внимания.
2. Любит хорошо выглядеть в глазах других.
3. Его отношение к людям определяется тем, как они к нему относятся.
4. Ему легко даются поверхностные конфликты.
5. Хорошо приспосабливается к различным ситуациям.
6. Рациональное поведение выражено слабо.
7. Планирование своей деятельности осуществляет ситуативно и слабо воплощает в жизнь.
8. Кропотливой систематической работы избегает.
9. Не уходит от конфликтов, в ситуации конфликтного взаимодействия чувствует себя неплохо.
10. Часто оказывается источником конфликта, но не считает себя таковым.

Конфликтная личность – ригидный тип:

1. Подозрителен.
2. Обладает завышенной самооценкой.
3. Постоянно требует подтверждения собственной значимости.
4. Часто не учитывает изменения ситуации и обстоятельств.
5. Прямолинеен и негибок.
6. С большим трудом принимает точку зрения окружающих, не очень считается с их мнением.
7. Выражение недоброжелательства со стороны окружающих воспринимается им как обида.
8. Выражение почтения со стороны окружающих воспринимает как должное.
9. Мало критичен по отношению к своим поступкам.

10. Болезненно обидчив, повышенно чувствителен по отношению к мнимым или действительным несправедливостям.

Конфликтная личность – неуправляемый тип:

1. Импульсивен, недостаточно контролирует себя.
2. Поведение такого человека плохо предсказуемо.
3. Ведёт себя вызывающе, агрессивно.
4. Часто в запале не обращает внимания на общепринятые нормы.
5. Характерен высокий уровень притязаний.
6. Несамокритичен.
7. Во многих неудачах, неприятностях склонен обвинять других.
8. Не может грамотно спланировать свою деятельность или последовательно претворить планы в жизнь.
9. Недостаточно развита способность соотносить свои поступки с целями и обстоятельствами.

10. Из прошлого опыта (даже горького) извлекает мало пользы на будущее.

Конфликтная личность – сверхточный тип:

1. Скрупулёзно относится к работе.
2. Предъявляет повышенные требования к себе.
3. Предъявляет повышенные требования к окружающим, причём делает это так, что людям, с которыми работает, кажется, что к ним придираются.
4. Обладает повышенной тревожностью.
5. Чрезмерно чувствителен к деталям.
6. Склонен придавать излишнее значение замечаниям окружающих.
7. Иногда вдруг порывает отношения с друзьями, знакомыми потому, что ему кажется, что его обидели.
8. Страдает от себя сам, переживает свои просчёты, неудачи, подчас расплачиваясь за них даже болезнями (бессонницей, головными болями и т.п.).

9. Сдержан во внешних, особенно эмоциональных проявлениях.

10. Не очень хорошо чувствует реальные взаимоотношения в группе.

Конфликтная личность – бесконфликтный тип:

1. Неустойчив в оценках и мнениях.

2. Обладает лёгкой внушаемостью.

3. Внутренне противоречив.

4. Характерна некоторая непоследовательность поведения.

5. Ориентируется на сиюминутный успех в ситуациях.

6. Недостаточно хорошо видит перспективу.

7. Зависит от мнения окружающих, особенно лидера.

8. Излишне стремится к компромиссу.

9. Не обладает достаточной силой воли.

10. Не задумывается глубоко над последствиями своих поступков и причинами поступков окружающих.

Нужно сочувственно относиться к людям, типичные особенности которых описаны выше. Конфликтность, ставшую свойством личности, трудно преодолеть рациональным самоконтролем, усилием воли. «Воспитательные» воздействия со стороны руководителя здесь также редко приносят пользу. Конфликтность – не вина, а беда таких личностей. Реальную помощь им может оказать специалист – практический психолог. Речь идёт не о склочниках с низкой моралью, а о людях, имеющих специфические психологические особенности, обусловленные базовыми свойствами индивидуальности.

## **7.5. Предупреждение конфликтов**

Предупреждение конфликта предполагает действия, устраняющие причины и источники конфликта и снимающие конфликтную напряжённость. Для этого желательно использовать ряд мер:

1. Регулярное деловое общение с сотрудниками, способными спровоцировать конфликт.

2. Ориентирование потенциальных участников конфликта на взаимные уступки, которые на ранней стадии не воспринимаются как задевающие чье-либо достоинство.

3. Принятие управленческого решения, способного устранить источники конфликта.

Профилактика конфликта предполагает недопущение появления его причин, чему служат такие меры, как правильный отбор и расстановка кадров; постоянное совершенствование оплаты труда; внимание к условиям труда и жизни работников; соответствие прав и обязанностей сотрудников и особенно руководителей; строгий контроль за соблюдением прав и выполнением обязанностей; создание формального и неформального авторитета руководителя; формирование благоприятных межличностных отношений; развитие коллективных норм саморегуляции поведения работников; сплочение коллектива; серьезное внимание к слухам, сплетням, мелким ссорам, которые создают почву для конфликтов и свидетельствуют о незагруженности работников. В организации предупреждение конфликтов осуществляют три главных субъекта: вышестоящее руководство, руководитель подразделения и трудовой коллектив. Можно выделить три главные стратегии обращения с конфликтом:

- нормативную, или морально-правовую, которая ориентирована на мирное соперничество в рамках определенных правил:

- реалистическую, исходящую из неизбежности конфликта в силу природного стремления человека к господству и обладанию дефицитными ценностями. Здесь нужна ориентация на временное урегулирование конфликта, поскольку конфликты неизбежны, ибо в любой организации есть управляющие и управляемые. В рамках реалистической стратегии конфликт рассматривается как игра, в которой ни одна из сторон

не выигрывает. Такая стратегия широко используется на предприятиях с высокой степенью эксплуатации при минимальной оплате труда;

- идеалистическую, или интегральную, ориентирующую оппонентов на поиск новых общих целей и ценностей, которые обесценят прежние цели, толкнувшие на конфликт. В такой игре выигрывают все, а в начале конфликта все участники проигрывают. Реализация интегральной стратегии переводит стороны в бесконфликтную плоскость, либо устраняя источники конфликта, либо обесценивая их значимость. Создаётся новая шкала ценностей, однако здесь всё зависит от иерархии потребностей участников конфликта.

#### **7.6. Управление конфликтными ситуациями и способы их разрешения.**

Психологами разработаны некоторые общие рекомендации по управлению конфликтами.

1. Надо знать, как развивается конфликт. Обычно он проходит в несколько этапов:

- возникновение разногласий;
- возрастание напряжённости в отношениях;
- осознание ситуации как конфликтной хотя бы одним из её участников;
- собственно конфликтное взаимодействие, использование различных межличностных стилей разрешения конфликтов, сопровождающееся возрастанием или понижением эмоциональной напряжённости;
- исход (разрешение) конфликта.

При рациональном поведении участников конфликт, проходя все этапы своего развития, может оставаться функциональным. Разрешение конфликта в полном смысле является устранением проблемы, породившей конфликтную ситуацию, и восстановлением нормальных отношений между людьми.

2. Выясните скрытые и явные причины конфликта, определите, что действительно является предметом разногласий, претензий. Порой сами участники не могут или не решаются чётко сформулировать причину конфликта.

3. Определите проблему в категориях целей, а не решений, проанализируйте не только различные позиции, но и стоящие за ними интересы.

4. Сконцентрируйте внимание на интересах, а не на позициях. Наша позиция – это то, о чём мы заявляем, на чём настаиваем, наша модель решения. Наши интересы – это то, что побудило нас принять данное решение. Интересы – это наши желания и заботы. Именно в них ключ к решению проблемы.

5. Делайте разграничения между участниками конфликта и возникшими проблемами. Поставьте себя на место оппонента (оппонентов). Будьте жестки по отношению к проблеме и мягки по отношению к людям.

6. Справедливо и непредвзято относитесь к инициатору конфликта. Не забывайте, что за недовольством и претензиями, как правило, стоит достаточно существенная проблема, которая тяготит человека, доставляет ему беспокойство, неудобство.

7. Не расширяйте предмет конфликта, старайтесь сократить число претензий. Нельзя сразу разобраться во всех проблемах.

8. Придерживайтесь правила «эмоциональной выдержки». Осознавайте и контролируйте свои чувства. Учитывайте эмоциональное состояние и индивидуальные особенности участников конфликта. Это препятствует перерастанию реалистических конфликтов в нереалистические.

Конечно, приведённый здесь перечень рекомендаций не является исчерпывающим. Менеджер должен постараться дополнить его исходя из своего опыта участия в конфликтах.

Четыре структурных метода разрешения конфликта – это разъяснение требований к работе, использование координационных и интеграционных

механизмов, установление общеорганизационных комплексных целей и использование системы вознаграждений.

**Разъяснение требований к работе.** Один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт, - разъяснение того, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также чётко определены политика, процедуры и правила. Причём руководитель уясняет все эти вопросы не для себя, а для того, чтобы его подчинённые хорошо поняли, чего ждут от них и в какой ситуации.

**Координационные и интеграционные механизмы.** Ещё один метод управления конфликтной ситуацией – это применение координационного механизма. Один из самых распространённых механизмов – цепь команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Если два или более подчинённых имеют разногласия по какому-то вопросу, конфликта можно избежать, обратившись к их общему начальнику и предложив ему принять решение. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый прекрасно знает, чьим решениям он должен подчиняться.

В управлении конфликтной ситуацией очень полезны средства интеграции, такие, как управленческая иерархия, использование служб, осуществляющих связь между функциями, межнациональные группы, целевые группы и межотдельские совещания. Исследования показали, что организации, которые поддерживали нужный для них уровень интеграции, добились большей эффективности, чем те, которые не сделали этого.

**Общеорганизационные комплексные цели.** Установление общеорганизационных комплексных целей – ещё один структурный метод управления конфликтной ситуацией. Эффективное осуществление этих

целей требует совместного усилия двух или более сотрудников, групп или отделов. Идея, которая заложена в эти высшие цели, направит усилия всех участников на достижение общей цели.

**Структура системы вознаграждений.** Вознаграждения можно использовать как метод управления конфликтной ситуацией, оказывая влияние на поведение людей, чтобы избежать дисфункциональных последствий. Люди, которые вносят свой вклад в достижение общеорганизационных комплексных целей, помогают другим группам организации и стараются подойти к решению проблемы комплексно, должны вознаграждаться благодарностью, премией, признанием или повышением по службе. Не менее важно, чтобы система вознаграждений не поощряла неконструктивное поведение отдельных лиц или групп.

Систематически скоординированное использование системы вознаграждений и поощрений тех, кто способствует осуществлению общеорганизационных целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства.

Известны пять основных межличностных стили разрешения конфликтов: уклонение, сглаживание, принуждение, компромисс и решение проблемы.

*Уклонение.* Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Один из способов разрешения конфликта – это не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбужденное состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

*Сглаживание.* Этот стиль характеризуется поведением, которое диктуется убеждением, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». «Сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта и ожесточённости,

апеллируя к потребности в солидарности. К сожалению, совсем забывают про проблему, лежащую в основе конфликта. Можно погасить стремление к конфликту у другого человека, повторяя: «Это не имеет большого значения. Подумай о том хорошо, что проявилось здесь сегодня». В результате может наступить мир, гармония и тепло, но проблема останется. Больше не существует возможности для проявления эмоций, но они живут внутри и накапливаются. Становится очевидным общее беспокойство, растёт вероятность того, что в конечном счёте произойдёт взрыв.

*Принуждение.* В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других. Лицо, использующее такой стиль, обычно ведёт себя агрессивно и для влияния на других обычно использует власть путём принуждения. Конфликт можно взять под контроль, показав, что обладаешь самой сильной властью, подавляя своего противника, вырывая у него уступку по праву начальника. Этот стиль принуждения может быть эффективным в ситуациях, где руководитель имеет значительную власть над подчинёнными. Недостаток этого стиля заключается в том, что он подавляет инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будут учтены не все важные факторы, поскольку представлена лишь одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у более молодого и более образованного персонала.

*Компромисс.* Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность и часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по вашему решению, может помешать диагнозу проблемы и сократить время поиска альтернативы. Такой компромисс означает согласие только во избежание ссоры, даже если при этом происходит отказ от благоразумных действий. Такой компромисс –

это удовлетворённость тем, что доступно, а не упорный поиск того, что является логичным в свете имеющихся фактов и данных.

*Решение проблемы.* Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемых для всех сторон. Тот, кто пользуется таким стилем, не старается добиться своей цели за счёт других, а скорее ищет наилучший вариант решения конфликтной ситуации. Расхождение во взглядах рассматривается как неизбежный результат того, что у умных людей есть свои представления о том, что правильно, а что нет. Эмоции можно устранить лишь путём прямых диалогов с лицом, отличным от вашего взгляда. Глубокий анализ и разрешение конфликта возможны, только для этого требуется зрелость и искусство работы с людьми. Такая конструктивность в разрешении конфликта (путём решения проблемы) способствует созданию атмосферы искренности, столь необходимой для успеха личности и компании в целом.

Таким образом, в сложных ситуациях, где разнообразие подходов и точная информация являются существенными для принятия здорового решения, появление конфликтующих мнений надо даже поощрять и управлять ситуацией, используя стиль решения проблемы. Другие стили тоже могут с успехом ограничивать или предотвращать конфликтные ситуации, но они не приведут к оптимальному решению вопроса, потому что не все точки зрения были изучены одинаково тщательно. Из исследований известно, что высокоэффективные компании в конфликтных ситуациях пользовались стилем решения проблем больше, чем малоэффективные компании. В этих высокоэффективных организациях руководители открыто обсуждали свои расхождения во взглядах, не подчёркивая разногласий, но и не делая вида, что их вовсе не существует. Они искали решение, пока наконец не находили его. Они также старались предотвратить или уменьшить назревание конфликта, концентрируя реальные полномочия принимать решения в тех подразделениях и уровнях управленческой иерархии, где

сосредоточены наибольшие знания и информация о факторах, влияющих на решение. Хотя исследований в этой области ещё не так много, ряд трудов подтверждает эффективность данного подхода к управлению конфликтной ситуацией.

Методика решения конфликта через решение проблемы:

1. Определите проблему в категориях целей, а не решений.
2. После того как проблема определена, определите решения, которые приемлемы для обеих сторон.
3. Сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны.
4. Создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией.
5. Во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны, а также сводя к минимуму проявление гнева и угроз.

Контрольные вопросы.

1. Дайте определение понятия конфликт и каковы его функции?
2. Как можно классифицировать конфликты? Формы производственных конфликтов.
3. Перечислите меры по предупреждению конфликтов.
4. Раскройте содержание основных стилей разрешения конфликтов.

## Глава 8. Изменения в организации. Управление нововведениями

### 8.1. Причины и цели планируемых организационных изменений

Главный вопрос, с которым сегодня сталкиваются организации, - это эффективное управление изменениями. В условиях динамичного рынка организации должны обладать способностью быстро адаптироваться к изменениям внешней среды, чтобы выжить.

*Планируемые организационные изменения* представляют собой сознательные действия менеджеров и работников по улучшению работы структурных подразделений или организаций в целом по важным для них направлениям.

Менеджеры и работники должны постоянно проводить изменения в организации, позволяя тем самым последней эффективно адаптироваться к внеорганизационной среде, которую менеджеры не в состоянии контролировать. Требования к изменениям поступают как изнутри компании в виде потребностей и ожиданий работников, так и извне в виде усиливающейся конкуренции, технологических инноваций, нового законодательства, давления социальных факторов. Одни организации проводят изменения после того, как эти требования окажут на них давление, другие стремятся предусмотреть появления подобного давления и провести изменения в превентивном порядке.

Планируемые изменения всегда имеют специфические *цели*. Таковыми могут быть: повышение производительности в работе; разработка новых продуктов и технологий; увеличение мотивации деятельности работников; повышение удовлетворённости потребителей; увеличение доли рынка. Однако все специфические цели по изменениям включают в себя:

1. *улучшение способности организации адаптироваться к внешней среде* и

## *2. изменение поведения работников.*

Организации нуждаются в эффективных технологиях и методах работы, чтобы адаптироваться к меняющейся рыночной ситуации, избытку рабочей силы, ожиданиям общественности, законодательным требованиям, новым идеям и т.п. Обычно организации создают специальные подразделения, которые разрабатывают и реализуют планы требуемых изменений. Подобные подразделения могут иметь очень различные названия от подразделения по созданию нового продукта и развития рынка до подразделения по стратегическому планированию, отношениям с общественностью или организационному развитию.

Вторая составляющая целей планируемых организационных изменений – это приведение поведения работников в организации в соответствие с новыми условиями. Организация не сможет реализовать свою стратегию, адаптирующую её к требованиям внешней среды, если её работники не изменяют своё отношение к работе. В конце концов, выживают, растут, процветают или деградируют и исчезают организации, зависит от поведения работников.

## **8.2. Сопротивление организационным изменениям**

Так же как давление на организацию в сторону изменений бесконечно, так бесконечно и сопротивление этим изменениям. Изменения в действительности неизбежно ведут к определённому сопротивлению, как со стороны работников, так и со стороны организации в целом. Результатом сопротивления могут быть забастовки, снижение производительности, брак и саботаж в работе. Это также может выражаться через опоздание и прогулы, просьбы о переводах, уход, потерю мотивации, падение морали, высокий уровень инцидентов и ошибок в работе. Наиболее разрушительным видом сопротивления является отсутствие у работников обязательств по участию в проводимых изменениях даже тогда, когда такая возможность имеется.

Отдельные личные качества работника (*склонность к авторитарности, догматизм и т.п.*) могут стать основой сопротивления изменениям. Другой причиной является *зависимость*. В крайних случаях зависимость от других может вести к сопротивлению изменениям. Зависимые люди часто страдают недостатком самоуважения. Их сопротивление может продолжаться до тех пор, пока изменение не будет принято теми, от кого они зависят.

Некоторые люди в организациях могут рассматривать проводимые изменения как покушение на их власть и влияние. Можно вспомнить контроль над информацией и ресурсами как источник власти в организации. Потеря такого контроля в результате изменений не может не привести к сопротивлению. Можно также вспомнить процессы децентрализации и делегирования полномочий.

Столкновение с неизвестным вызывает настороженность у многих людей. Любое изменение в работе несёт с собой элемент неопределённости. Берясь за новую работу, люди сомневаются – смогут ли они её выполнить адекватно. Переезд компании на новое место может вызвать у отдельных работников сомнения по поводу возможности добраться туда из дома за тот же срок. Неопределённость в таких ситуациях возникает не от самих сомнений, а от их потенциальных последствий.

Деньги играют большую роль для людей. Вполне можно ожидать от них сопротивления, если в ходе изменений произойдёт снижение их дохода. Изменение прежнего ритма работы пугает их с точки зрения экономической безопасности. В реальной жизни сопротивление изменениям полностью устранить нельзя. Однако есть подходы, позволяющие минимизировать негативные последствия сопротивления изменениям. Работники часто сталкиваются с трудностями в понимании ситуаций, создаваемых изменениями. Анализ проблем, возникающих в результате изменений, представляет много сложностей, так как связан с рассмотрением большого количества переменных.

Даже тщательный анализ ситуации не гарантирует успеха в проведении изменений. Люди, проводящие изменения, соответственно будут оказывать давление в сторону изменений. Их действия могут иметь быстрый результат, но это будет стоить очень дорого. Сильное давление на людей в сторону изменений может привести к конфликтам и ухудшить положение дел в организации. Более эффективно провести изменения можно, если выявить существующее сопротивление и направить усилия на сокращение этих сил или их перевод в противоположную позицию.

Важно понимать, как работники переносят изменения, выявить тех, у кого это вызывает трудности, и попытаться понять причины этого. Когда люди чувствуют, что те, кто проводит изменения, проявляют к ним интерес, они с большим желанием делятся своими проблемами и информацией. Такая открытость позволяет создать обстановку сотрудничества и ослабить сопротивление изменениям.

Люди начинают сопротивляться изменениям в условиях неопределённости в отношении последствий этих изменений. Эффективная коммуникация может уменьшить влияние слухов и необоснованного страха. Адекватная информация помогает людям подготовиться к изменениям.

Возможно, наиболее эффективной стратегией устранения сопротивления изменениям является вовлечение работников непосредственно в планирование и проведение этих изменений. Вовлечённость в планирование изменений увеличивает вероятность того, что работники проявят к ним интерес, и тем самым ослабнет сопротивление изменениям.

### **8.3. Подходы к управлению сопротивлением**

Принудительный подход к подавлению сопротивления даже при условии оптимального управления обходится компании довольно дорого: в короткие сроки нарушаются привычные связи, возникают конфликты.

Однако в условиях ограниченного времени это единственно правильное решение.

Адаптивный метод минимизирует сопротивление внутри компании, но изменения проходят достаточно медленно. Он позволяет осуществлять перемены в условиях, когда власть сторонников преобразований ограничена.

Кризисное управление используется только в случае крайней необходимости. В кризисной ситуации поведенческое сопротивление изменениям обычно сменяется поддержкой реформ, но в данной ситуации увеличивается вероятность принятия неправильных решений, так как руководитель действует в условиях дефицита времени. К тому же после выхода из кризиса фирме приходится сталкиваться с быстрым возрождением сопротивления.

Метод управляемого сопротивления представляет собой некий средний вариант, который приемлем, в условиях умеренной срочности, но приносит положительный эффект за определенный интервал времени. Если необходимость преобразований растет, метод приобретает принудительный характер, и наоборот, когда руководство располагает резервом времени, он приобретает черты адаптивного. Это свойство "растягиваться" и "сокращаться" и позволило назвать данный подход методом "аккордеона". При реализации данного метода управления сопротивлением процессы планирования и реализации проектов осуществляется параллельно. Однако это достаточно сложный метод, требующий постоянного внимания со стороны руководства компании.

Хотя И. Ансофф отдает предпочтение методу управляемого сопротивления, или методу "аккордеона", выбор наиболее рационального пути реализации стратегии зависит в большей степени от ситуации, которая в значительной мере определена силой сопротивления.

### Контрольные вопросы

1. В чём заключается необходимость изменений в организации?
2. Причины сопротивления подчинённых изменениям.
3. Назовите возможные подходы управления сопротивлением.

## Глава 9. Организационное поведение и деловая этика

### 9.1. Менеджерская этика: проблемы, нормы, значение

Этика – большая и важная часть общечеловеческой культуры, нравственности, морали, выработанной на протяжении многих веков жизни всеми народами в соответствии с их представлением о добре, справедливости, человечности в области моральной культуры и о красоте, порядке, благоустройстве, бытовой целесообразности в области культуры материальной.

В настоящее время уделяется большое внимание изучению этики деловых отношений, бизнеса и управления с целью повышения уровня культуры этих отношений. Она занимается анализом взаимоотношений деловых партнеров с позиции толкования нравственных оценок причин успехов или неудач в какой-либо деятельности, в частности, в коммерческой и управленческой.

Каждый уважающий себя менеджер должен соблюдать нормы этики, принятые на фирме, в которой он работает. Приведем некоторые примеры:

- при поступлении на работу, менеджер принимает на себя этическое и правовое обязательство не разглашать конфиденциальную информацию или представляющую коммерческую тайну информацию, даже если в дальнейшем он примет решение уйти из фирмы. Аналогичным образом, если он ранее работал в иной организации, то должен осознавать, что не имеет права разглашать конфиденциальную информацию предыдущего работодателя.

- менеджер фирмы должен с полной отдачей работать на ее благо. Неэтично иметь посторонние деловые интересы, которые отвлекали бы существенную часть времени или внимания от выполнения должностных обязанностей в фирме или каким-либо иным образом отрицательно сказывалось на деятельности фирмы.

- каждый менеджер обязан избегать внешних финансовых или иных связей, которые могли бы отрицательно сказаться на интересах фирмы, создать раздвоенность в его отношении к компании или ее интересам и препятствовать эффективному выполнению им служебных обязанностей, а также стать причиной возникновения конфликта интересов.

- ни при каких обстоятельствах не допускается принимать в связи с работой какие либо приглашения на развлечения, путешествия, спортивные мероприятия, а также принимать подарки, билеты, оплаченный отдых, личные подношения в денежной форме и т.д. Действия такого рода могут быть расценены другими лицами как принятие определенного обязательства со стороны компании и вовлечь вас в конфликт интересов.

- менеджеры должны знать законы, которые регламентируют их деятельность, и выполнять их, используя все надлежащие средства, имеющиеся в распоряжении компании.

Главные этические проблемы, которые при этом возникают следующие:

- сокрытие фактов и неверная информация в отчетах и при проведении проверок;

- неразумное завышение цен и прямой обман при проведении деловых переговоров;

- безоговорочное подчинение руководству, каким бы неэтичным и несправедливым оно не казалось;

- сознательное преувеличение преимуществ своего плана работы для получения поддержки;

- обман клиентов с целью получения выгоды для компании;

- перемещение по служебной лестнице по головам сослуживцев;

- принесение в жертву интересов других работников фирмы ради выполнения той или иной работы;

- производство продукции с сомнительными характеристиками по безопасности;

- создание союзов с сомнительными партнерами в надежде на счастливую случайность.

Для того, чтобы соответствовать этим требованиям, менеджеру необходимо развивать ряд способностей и личностных черт руководителя, среди которых наиболее важным является интеллект, уверенность в себе, честность, ответственность и здравый смысл.

Сумма этих качеств позволяет в работе опираться не только на властные полномочия, возложенные на руководителя по должности, но и на неформальный авторитет, способный сыграть более важную роль в работе с людьми, особенно в налаживании атмосферы сотрудничества и формировании здорового морально-психологического климата в коллективе.

Любой менеджер часто сталкивается с необходимостью принимать такие решения, которые ставят перед ним сложные этические проблемы, и в таких случаях менеджер не властен изменить что-либо: он вынужден принимать решения, в результате выполнения которых неизбежно пострадают люди; ему приходится идти на сделки, в которых приходится выбирать между равно необходимыми материальными ценностями и следованием, устоявшимся моральным принципам.

Менеджер должен помнить, что несет личную ответственность перед коллегами и компанией за содействие в устранении причин и обстоятельств, подрывающих такие условия и отрицательно сказывающихся на обстановке в коллективе.

Можно привести некоторые нормы этичного поведения менеджера:

- не подавать и тени сомнения в своей добропорядочности, честности и добросовестности, особенно когда речь идет о повышении по служебной лестнице, премиях, достижении своих целей в карьере;

- относиться с уважением к своему руководству, следуя тем общественным ценностям, которым служит;

- взять за правило относиться к людям так, как бы вы хотели, чтобы относились к вам;

- не хвастаться своими талантами, пусть ваша работа выявит их сама;
- беречь общественные деньги так же, как свои;
- ясно выражать свои взгляды на права других людей. Признавая данные права, не выходить за их границы;
- открыто извинится перед всеми, если совершил ошибку;
- стараться , чтобы личные незначительные цели не главенствовали над профессиональными.

## **9.2. Взаимосвязь морали и нрава в менеджменте**

Состояние деловой этики во многом определяется отношением предпринимателей к правовым нормам. В этом плане можно утверждать, что важным элементом всей российской хозяйственности и деловой культуры и этики является отсутствие привычки следовать букве закона.

Ослабление административного контроля, начавшаяся интеграция России в международное экономическое сообщество породило помимо очевидных выгод для национальной экономики значительную угрозу экономической безопасности страны от криминализации хозяйственной деятельности, росту активно способствует неконтролируемое распространение незаконного предпринимательства на внутреннем рынке, а также во внешнеэкономической деятельности.

Кроме того, специфический характер отношения предпринимателей к закону подтверждает еще одно существенное обстоятельство. По оценкам представителей российского бизнеса, они не рассматривают судебные и арбитражные органы в качестве эффективных средств разрешения конфликтных ситуаций. К этим органам предприниматели обращаются очень редко, поскольку постановления этих инстанций выполняются с длительными задержками или не выполняются вовсе.

В западных странах в настоящее время деловая этика тесно связана с правом, что доказывается многочисленными примерами из деловой

практики. Эта взаимосвязь носит сложный и одновременно стимулирующий характер для развития как права, так и этики. В центре морального и правового регулирования стоят основные вопросы социальной жизни; и мораль, право оперируют некоторыми общими принципами, критериями и понятиями прав, обязанностей, доказательств.

Как известно, право представляет собой публичный институт трансформации моральных представлений в ясные правила социального поведения и наложения наказания за их нарушение. Будучи представлено в различных своих формах, право публично закрепляет решение тех или иных жизненно важных проблем. Судебная практика, в частности, выработала целый ряд весомых прецедентов, служащих точкой отсчета при разрешении дилемм правового и морального свойства.

Важность деловой этики трудно переоценить. Она помогает не только сформулировать нужные этические ценности для каждого человека и свободнее ориентироваться бизнесменам в сложных проблемах, возникающих при принятии решений, но и сделать возможным введение и работу рыночной экономики и рыночных отношений.

#### **Контрольные вопросы**

1. Укажите основные проблемы менеджерской этики.
2. Каковы этические нормы менеджера?

## Глава 10 . Организационная культура

### 10.1. Понятие и структура организационной культуры

Культура организации представляет собой *сложную композицию важных предположений* (часто не поддающихся формулированию), бездоказательно принимаемых и разделяемых членами группы или организации. Часто организационная культура трактуется как принимаемые большей частью организации философия и идеология управления, *предположения, ценностные ориентации, верования, ожидания, расположения и нормы*, лежащие в основе отношений и взаимодействий как внутри организации, так и за её пределами. Организационная культура проявляется в отношениях между людьми в организации. Поэтому разные люди и разные части в организации склонны описывать её культуру в схожих терминах.

Несмотря на очевидное разнообразие определений и толкований организационной культуры, в них есть общие моменты. Так, в большинстве определений авторы ссылаются на образцы базовых *предположений*, которых придерживаются члены организации в своём поведении и действиях. Эти предположения часто связаны с видением окружающей индивида среды (группы, организации, общества, мира) и регулирующих её переменных (природа, пространство, время, работа, отношения и т.д.). Нередко бывает трудно сформулировать это видение применительно к организации.

*Ценности* (или ценностные ориентации), которых может придерживаться индивид, являются второй общей категорией, включаемой авторами в определение организационной культуры. Ценности ориентируют индивида в том, какое поведение следует считать допустимым или недопустимым. Так, в некоторых организациях считается, что «клиент всегда прав», поэтому в них недопустимо обвинять клиента за неудачу в работе членов организации.

Третьим общим атрибутом понятия организационной культуры считается «символика», посредством которой ценностные ориентации «передаются» членам организации. Многие фирмы имеют специальные, предназначенные для всех документы, в которых они детально описывают свои ценностные ориентации. Однако содержание и значение последних наиболее полно раскрываются работниками через «ходячие» истории, легенды и мифы.

**Организационная культура** – это набор наиболее важных предположений, применяемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через «символические» средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Внешняя среда оказывает значительное влияние на организацию что, естественно, сказывается на её культуре.

## **10.2.Формирование и поддержание организационной культуры**

На формирование организационной культуры, её содержание и отдельные её параметры влияют ряд факторов внешнего и внутреннего окружения.

На всех стадиях развития организации управленческая культура её лидера (его личная вера, ценности и стиль) во многом может определять культуру организации. В очень большой степени влияние лидера или основателя компании на формирование культуры проявляется, если он является сильной (ярко выраженная управленческая культура) личностью, а организация только создаётся.

Формирование культуры организации связано с внешним для организации окружением:

- Деловая среда в целом и в отрасли в частности;
- Образцы национальной культуры.

Принятие компанией определённой культуры может быть связано со спецификой отрасли, в которой она действует, со скоростью технологических и других изменений, с особенностями рынка, потребителей и т.п. Известно, что компаниям отраслей «высокой технологии» присуще наличие культуры, содержащей «инновационные» ценности и веру «в изменения». Однако эта черта может по-разному проявляться в компаниях одной и той же отрасли в зависимости от национальной культуры, в рамках которой функционирует та или иная компания.

С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать *изменения*. Поэтому важно знать, как проводить изменения такого рода. Методы изменения культуры организации – это:

- изменение объектов и предметов внимания со стороны менеджера;
- изменение стиля управления кризисом и конфликтом;
- перепроектирование ролей и изменение фокуса в программах обучения;
- изменение критерия стимулирования;
- смена акцентов в кадровой политике;
- смена организационной символики и обрядности.

Следует отметить, что изменения в поведении могут привести к изменениям в культуре, и наоборот.

При проведении изменений в культуре организации возникает ряд трудностей.

В особенности эти трудности порождаются сопротивлением изменениям культуры. Это становится явно заметным, когда изменения начинают затрагивать глубинное содержание организационной культуры (базовые предположения, верования и ценности). Отмечено, что проведение радикальных и быстрых изменений организационной культуры происходит с большими трудностями и более болезненно, чем проведение медленных изменений. Аналогичная взаимосвязь обнаруживается при проведении изменений в организациях с сильной и слабой организационной культурой. В

целом степень сопротивления изменениям в культуре организации пропорциональна величине изменений по содержанию, то есть степени их радикальности и силе преобладающей в организации культуры.

Изменения в культуре могут либо предшествовать, либо следовать за изменениями поведения. Первое происходит тогда, когда имеются безусловные доказательства значительного преимущества новых базовых предположений по сравнению с существующими. В этом случае от людей требуется одно – приобретение новых знаний, компетенции и навыков, необходимых для выработки соответствующих образцов поведения. Может сложиться и такая ситуация, при которой изменения в культуре происходят намного позже после изменений поведения или даже никогда не состояться. Специалисты рекомендуют менеджерам, попавшим в подобную ситуацию, «ловить момент». Если менеджеры не могут сделать этого сами, то следует использовать услуги консультантов. И в том, и в другом случае требуется «агент изменений», который вмешивается в процесс воздействия на желаемые изменения культуры.

Изменения в содержании культуры требуются тогда, когда существующая в организации культура не способствует изменению поведения до состояния, необходимого для достижения желательного уровня организационной эффективности. Это требуется при значительных и динамичных корректировках «правил игры», к которым можно отнести следующие:

- повышение организационной эффективности и морали;
- основательное изменение миссии организации;
- усиление международной конкуренции;
- значительные технологические изменения;
- важные изменения на рынке;
- поглощения, слияния, совместные предприятия;
- быстрый рост организации;
- переход от «семейного» бизнеса к профессиональному управлению;

- вступление во внешнеэкономическую деятельность.

### 10.3. Управление организационной культурой

Очевидно, что управление организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их «внедрению» в жизнь могут привести организацию к успеху.

Управление культурой является достаточно длительным процессом, он мало похож на быстрый ремонт неисправностей. Базовые предположения, лежащие глубоко в сознании, верованиях и поведении членов организации, невозможно изменить за короткий срок. Данный процесс предусматривает постоянную социализацию новых членов организации, бесконечное выяснение того, во что верят и что ценят в организации, неустанное внимание как к общему абстрактному взгляду на вещи, так и к конкретным деталям быта организации, и, наконец, правильного планирования всей этой работы. Рассматриваемые ниже *рекомендации* могут помочь *менеджерам* повысить эффективность управления культурой в организации.

- Обращайте особое внимание на нематериальные, внешне не воспринимаемые аспекты организационного окружения. Глубоко укоренившиеся в людях предположения и ценностные ориентации могут требовать длительных и трудных изменений в системе и структуре управления. Культура – это тот путь, который помогает понять организационное «зазеркалье».

- Скептически относитесь к предположениям, призывающим к быстрой трансплантации или трансформации культур.
- Старайтесь понять значимость важных организационных символов (название компании, логотип, лозунги).
- Прислушивайтесь к историям, рассказываемым в организации, анализируйте, кто их герои и что эти истории отражают в культуре организации.
- Периодически вводите организационные обряды для передачи с их помощью базовых идеалов и усиления культуры.
- Проводите в жизнь абстрактные идеалы непосредственным и прямым образом в своей повседневной деятельности. От менеджера требуется понимание того, каких идеалов он должен придерживаться и какими действиями следует передать эти идеалы вниз по уровням организации.

#### Контрольные вопросы

1. Каковы основные составляющие организационной культуры?
2. В чём значение формирования и поддержания организационной культуры?
3. В чём заключаются действия менеджера по управлению организационной культурой?

## Список литературы

1. Акимова Т.А. Теория организации: Учеб. пособие для вузов. – М.:ЮНИТИ-ДАНА, 2008.
2. Анцупов А.Я, Шипилов А.И. Конфликтология: Учебник для вузов. – М.:ЮНИТИ, 2008.
3. Бингем Б. и др. Оплата работников/ Современное управление: Энциклопедический справочник. Т.1. – М.: Издатцентр, 1997.
4. Глумаков В.Н, Организационное поведение: Учеб.пособие/ ВЗФИ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2007.
5. Долбаев В.А, Организационное поведение. – М.: ИКФ «Экмос», 2010.
6. Карташова Л.В, Никонова Т.В., Соломандина Т.О. Организационное поведение: Учебник – М.: ИНФРА-М, 2007.
7. Кочеткова А.И. Психологические основы современного управления персоналом. – М.: Зерцало, 1999.
8. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учеб.пособие для вузов. – М.: ЮНИТИ, 2006.
9. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М: Дело, 2002.
10. Организация и ее деловая среда / В.Г. Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латффулин и др. – М.: ИНФРА-М, 2009.

## Оглавление

<b>Введение</b>	3
<b>Раздел I</b>	
<b>Глава 1. Теория поведения человека в организации</b>	5
1.1. Школы управленческой мысли первой половины XX века.	5
1.2. Подходы к управлению во второй половине XX века	14
1.3. Развитие теории и практики управления в России.	17
<b>Глава 2. Личность в организации.</b>	20
2.1. Структура личности.	20
2.2. Личностные начала поведения человека	27
2.3. Требования социальной роли	32
2.4. Методы изучения работников	33
<b>Глава 3. Мотивация и результативность в организации</b>	37
3.1. Основные понятия процесса мотивации.	37
3.2. Факторы, определяющие результативность деятельности работника в организации.	40
3.3. Теории мотивации	42
3.3.1. Содержательные теории мотивации	42
3.3.2. Процессуальные теории мотивации	46
3.3.3. Современные теории мотивации	48
<b>Глава 4. Коммуникативное поведение в организации</b>	51
4.1. Понятие коммуникации.	51
4.2. Процесс коммуникации.	52
4.3. Коммуникативные сети.	54
4.4. Невербальные коммуникации.	57
<b>Глава 5. Групповое поведение в организации</b>	58
5.1. Понятие группы.	58
5.2. Типы групп и их структура.	59
5.3. Стадии развития группы.	65
5.4. Функции и роли в группах.	67
5.5. Групповые нормы.	69
5.6. Сотрудничество и конкуренция в группах.	71
<b>Раздел II</b>	
<b>Глава 6. Лидерство в организации</b>	74
6.1. Классификация лидеров	74
6.2. Отличительные особенности деятельности официальных руководителей и лидеров	75
6.3. Управление лидерством в организации	79

6.4.Выявление и формирование лидерских качеств у молодых сотрудников	83
<b>Глава 7. Организационные конфликты</b>	84
7.1.Сущность понятия конфликт	84
7.2.Конфликтогены и их роль в возникновении конфликта	87
7.3.Причины возникновения конфликтов	89
7.4.Виды конфликтов и типология конфликтных личностей	91
7.5.Предупреждение конфликтов	104
7.6.Управление конфликтными ситуациями и способы их разрешения	106
<b>Глава 8. Изменения в организации. Управление нововведениями</b>	113
8.1.Причины и цели планируемых организационных изменений	113
8.2.Сопrotивление организационным изменениям	114
8.3.Подходы к управлению сопротивлением	116
<b>Глава 9. Организационное поведение и деловая этика</b>	119
9.1.Менеджерская этика: проблемы, нормы, значение	119
9.2.Взаимосвязь морали и права в менеджменте	122
<b>Глава 10. Организационная культура</b>	124
10.1.Понятие и структура организационной культуры	124
10.2.Формирование и поддержание организационной культуры	125
10.3.Управление организационной культурой	128
<b>Список литературы</b>	130