

Оглавление:

1. Предмет и методы исследования организационного поведения
2. Влияние личности на ОП
3. Природа организаций
4. Основные подходы ОП
5. Система ОП
6. Принципы построения системы ОП
7. Поведение как категория
8. Школа научного управления (1885-1920)
9. Административная школа (1920-1950)
10. Школа человеческих отношений (1930-1950)
11. Теория социального научения Д. Роттера
12. Теория потребностей А. Маслоу
13. Структура личности
14. Потребности и мотивы личности
15. Психические свойства личности
16. Физиологические свойства личности
17. Основы поведения личности. Восприятие
18. Особенности человеческого восприятия
19. Установки личности
20. Ролевое поведение в организации
21. Методы изучения личности работника
22. Понятие группы
23. Основные характеристики группы
24. Факторы группового поведения
25. Отличительные признаки малых групп
26. Формирование сплоченной группы
27. Стадии развития коллектива
28. Сущность организационно-распорядительных методов руководства
29. Правила эффективных поручений
30. Организационно-функциональная структура управления организацией
31. Содержание организационной структуры управления
32. Дивизиональная структура управления организацией
33. Классификация стилей руководства
34. Формирование индивидуального стиля руководства
35. Авторитет руководителя
36. Виды и культура общения
37. Механизм участия сотрудников в управлении
38. Сущность конфликтов
39. Виды конфликтов
40. Конфликтная ситуация и ее перерастание в конфликт
41. Причины конфликтов
42. Пути разрешения конфликтов
43. Понятие лидерства
44. Типы лидерства
45. Лидерство и власть в организации
46. Эффективное лидерство
47. Формирование команды менеджера
48. Распределение ролей команды менеджера
49. Самоуправляемые команды
50. Жизненный цикл организации
51. Типы управления организацией

52. Организационная культура и ее виды
53. Значение организационных изменений
54. Сопротивление организационным изменениям и его виды
55. Причины сопротивления изменениям со стороны персонала организации
56. Методы преодоления сопротивления
57. Роль руководителя при проведении изменений в организации
58. Сущность стратегии изменений

1. ПРЕДМЕТ И МЕТОДЫ ИССЛЕДОВАНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

Организационное поведение (далее - ОП) является научной дисциплиной, которая занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют деятельность в рамках определенных организационных структур.

Исследования ОП позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека. ОП - это научная дисциплина, в которой к основному массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. ОП - это прикладная наука, благодаря которой опыт удачных и неудачных компаний распространяется в других организациях.

Наука об ОП позволяет менеджерам анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или начальника и подчиненного), при рассмотрении динамики отношений внутри малых групп (как формальных, так и неформальных), между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений - когда организация рассматривается и управляется как целостная система (например, стратегические альянсы и совместные предприятия).

Цели учебной дисциплины: систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в организации ситуациях; объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях; предсказание поведения работника в будущем. Конечная цель изучения ОП - овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

ОП - это не только теоретическая дисциплина, но и комплексная прикладная наука о психологических, социально-психологических, социальных и организационно-экономических аспектах и факторах, влияющих и в значительной степени определяющих поведение и взаимодействие субъектов организации - людей, групп, коллектива в целом друг с другом и с внешней средой.

Методы исследования ОП:

- опросы (интервью, анкетирование, тестирование);
- сбор фиксированной информации (изучение документов и т. п.);
- наблюдения и эксперименты;
- метод структурированного наблюдения (например, при наблюдении организационной среды выделяются следующие элементы: помещение, обстановка и оборудование, оформление, освещение и цвет, внешний облик членов организации).

Основу исследований составляют лабораторные и естественные эксперименты.

2. ВЛИЯНИЕ ЛИЧНОСТИ НА ОП

ОП основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций.

Основные понятия, характеризующие любого индивида.

Индивидуальные особенности. Каждый человек уникален, причем концепция его индивидуальных особенностей имеет строгие научные доказательства (различия параметров ДНК, отпечатков пальцев и т. д.). Наличие индивидуальных особенностей предполагает, что наиболее эффективная мотивация работников - специфический подход менеджера к каждому из них. Положение об уникальности каждого человека обычно называется законом индивидуальных особенностей.

Восприятие. Отношение личности к объективной реальности зависит от ее индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека, формирующийся на основе накопленного опыта способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий.

Руководителям следует анализировать особенности восприятия сотрудников, учитывать степень их эмоциональности и находить индивидуальный подход к каждому работнику.

Целостность личности. Компаниям приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными ее качествами - квалификацией, способностью к анализу и т. д. Личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные условия неотделимы от физических.

Реализация ОП предполагает, что администрация организации нуждается не просто в квалифицированных сотрудниках, а в развитых личностях. Менеджеры должны принимать во внимание влияние работы на личность в целом.

Мотивация поведения. Нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, которые могут быть связаны с потребностями индивида и (или) последствиями его поступков. Менеджеры имеют возможность использовать два основных способа мотивации сотрудников: 1) демонстрация того, что определенные действия повысят степень удовлетворения потребностей подчиненного; 2) угроза снижения уровня удовлетворения потребностей в случаях, когда индивид осуществляет неправильные, с точки зрения менеджмента, действия.

Стремление к соучастию. Каждый работник хотел бы чувствовать себя комфортно и в материальном, и в духовном смысле; и это желание отражается в стремлении к самоэффективности, или уверенности в том, что он справится с порученной работой, оправдает ролевые ожидания, внесет значительный вклад в достижение общего успеха. Многие сотрудники активно стремятся способствовать успеху организации, поделиться с коллегами своим опытом. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам.

Ценность личности. Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения к себе со стороны руководства.

3. ПРИРОДА ОРГАНИЗАЦИЙ

Фундамент организационной концепции образуют три основных "камня": организации представляют собой социальные системы (1), которые формируются на базе учета общих интересов (2), а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах (3).

1. Социальные системы. Организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется как законами общества, так и психологическими законами. Социальные роли и статус - такой же атрибут человеческой личности, как и психологические потребности. Поведение людей формируется под влиянием их индивидуальных желаний, а также под влиянием групп, членами которых они являются. Фактически в организации существуют две социальные системы: формальная (официальная) и неформальная.

Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена динамическим изменениям, все ее элементы взаимозависимы и каждый из них подвержен влиянию любого другого элемента.

2. Общность интересов. Каждая организация имеет определенные социальные цели, формируется и функционирует на основе определенной общности интересов своих членов. При ее отсутствии отсутствует и общая база, на которой создается нечто ценное для социума. Общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

3. Этические принципы. Для того чтобы привлечь и удержать ценных сотрудников (спрос на которых постоянно возрастает), организации в процессе своей

деятельности стремятся соблюдать этические принципы. Все больше фирм осознают эту необходимость и разрабатывают различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Менеджеры осознают, что, поскольку ОП всегда затрагивает людей, этическая философия неизбежно является основой любого их поступка.

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения системы **тройного вознаграждения**, т. е. достижения целей индивидов, организаций и общества. Сотрудничество и работа в командах способствуют повышению степени удовлетворения индивидов характером труда, т. к. они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает и эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты.

4. ОСНОВНЫЕ ПОДХОДЫ ОП

Основными теоретическими подходами, на которых основывается ОП, являются ориентация на человеческие ресурсы, ситуацию, результаты и системный подход.

Ориентированный на человеческие ресурсы подход предполагает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими все более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности. Предполагается, что задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, благоприятствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для самореализации непосредственно ведут к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом.

Ситуационный подход к ОП - достижение эффективности в различных ситуациях - предполагает использование специфических образцов поведения.

Тщательный анализ возникшей ситуации позволяет идентифицировать ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП. Преимущество ситуационного подхода: он поощряет проведение анализа сложившихся в организации условий, выводы которого становятся основой принимаемых решений. Данная концепция побуждает менеджмент отказаться от предположений о возможности универсального поведения сотрудников. Использование ситуационного подхода подразумевает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования.

Доминирующей целью для многих является выполнение своей функции, т. е. основой организационного поведения является **ориентация на результаты**. Производительность в самом простом изложении представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом).

Системный подход организации предполагает что она рассматривается как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое, вроде бы, влияет на одного сотрудника или отдел, может сыграть важную роль для других подсистем или организации в целом. Следовательно, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации, подсистем и системы в целом.

Системный подход предполагает, что менеджеры обладают целостным взглядом на субъект управления. Целостное (холистическое) ОП трактует взаимоотношения "индивиды - организация" на уровне личности в целом, группы в целом, организации в целом и социальной системы в целом.

5. СИСТЕМА ОП

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание и реализацию системы управления ОП. Такие системы существуют в каждой организации,

но в различных формах. Наиболее эффективными считаются сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы.

Основная задача систем ОП - идентификация важнейших человеческих и организационных факторов, влияющих на достижение организацией поставленных целей, и создание условий для эффективного управления ими.

Фундамент системы ОП организации образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия (теоретическая модель) ОП менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании, задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы. Базируется на фактических и ценностных предпосылках. **Фактические предпосылки** - описательный взгляд на бытие, основываются на исследованиях поведенческих наук, на нашем личном опыте (существенные моменты, в справедливости которых мы уверены). **Ценностные предпосылки** - желательность определенных целей и видов деятельности. Ценностные предпосылки являются вариативными убеждениями, а значит, целиком находятся под нашим контролем: мы можем выбирать их, изменять их, отказываться от них. Многие организации ищут возможности идентифицировать и установить собственные ценности.

В систему ОП входят также видения, миссии и цели. **Видение** - это представление о возможном (и желательном) будущем организации и ее членов.

Организация должна также сформулировать **миссию**, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые она стремится занять, типы заказчиков, с которыми хочет поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована на ближайшее будущее. Дальнейшая конкретизация задач организации предполагает постановку ее целей на основе заявленной миссии.

Цели - это конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников. Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей.

6. ПРИНЦИПЫ ПОСТРОЕНИЯ СИСТЕМЫ ОП

1. Принцип оптимальности соотношения интра-и инфрафункций ОП: определяет пропорции между функциями, направленными на организацию системы ОП (интрафункциями), и функциями ОП (инфрафункциями), т. е. направленность системы на задание или людей.

2. Принцип потенциальных имитаций: временное выбытие отдельных работников не должно прерывать процесс осуществления каких-либо функций управления. Для этого каждый работник системы должен уметь имитировать функции вышестоящего, нижестоящего сотрудников и одного-двух работников своего уровня.

3. Принцип экономичности: наиболее эффективная и экономичная организация системы ОП, снижение доли затрат на систему управления в общих затратах на единицу выпускаемой продукции, повышение эффективности производства.

4. Принцип прогрессивности: соответствие системы ОП передовым зарубежным и отечественным аналогам.

5. Принцип перспективности: при формировании системы ОП следует учитывать перспективы развития организации.

6. **Принцип комплексности:** при формировании системы необходимо учитывать все факторы, воздействующие на систему управления организации.

7. **Принцип оперативности:** своевременное принятие решений по анализу и совершенствованию системы ОП, предупреждающих или активно устраняющих отклонения.

8. **Принцип простоты:** чем проще система, тем лучше она работает. Безусловно, это исключает упрощение системы в ущерб производству.

9. **Принцип иерархичности:** в любых вертикальных разрезах системы ОП должно обеспечиваться иерархическое взаимодействие между звеньями управления.

10. **Принцип автономности:** в любых горизонтальных и вертикальных разрезах системы должна обеспечиваться рациональная автономность структурных подразделений или отдельных руководителей.

11. **Принцип согласованности.**

12. **Принцип устойчивости:** для обеспечения устойчивого функционирования системы ОП необходимо предусматривать специальные "локальные регуляторы", которые при отклонении от заданной цели организации ставят того или иного работника или подразделение в невыгодное положение и побуждают их к регулированию системой.

13. **Принцип системности.**

14. **Принцип прозрачности.**

15. **Принцип комфортности:** система должна обеспечить максимум удобств для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решений человеком.

7. ПОВЕДЕНИЕ КАК КАТЕГОРИЯ

Поведение - совокупность поступков, совершаемых в относительно продолжительный период в постоянных или меняющихся условиях. Поведение охватывает все поступки целиком и позволяет дать им моральную оценку, независимо от таких локальных показателей, как намерения, побуждения и др., т. е. поведение дает больше оснований для нравственной оценки человека, чем поступок, мотив, средство, цель, поскольку поведение - это система, это относительно устойчивое явление.

Регуляторами поведения личностей и групп являются правовые нормы и декреты государства (политические регуляторы), производственно-административные распоряжения, организационные уставы и инструкции (организационные регуляторы), обычаи, традиции, общественное мнение (общественные регуляторы), мораль (система нравственных норм).

Поведение организации регулируют макроэкономические, политические, научно-технические составляющие (объективные по отношению к организации), а также ситуация на рынке, на котором действует организация, особенности ее состояния на данный момент, перспективы развития, ее культура (традиции, обычаи, стиль руководства, отношения по вертикали и горизонтали и т. п.) и потенциал ее руководства (результат и опыт предыдущей деятельности, проявление уровня компетентности и нравственности).

В организациях, понимающих ценность человека, регулирование его поведения осуществляется на основе стимулирования направлений, соответствующих мотивам поведения работника и лежащим в их основе потребностям, интересам, ценностным ориентациям, что позволяет обеспечить адекватное внешнее воздействие, т. е. стимулирование.

Личность как элемент системы "организация" следует рассматривать как самостоятельную систему со своей внутренней структурой.

Группа может рассматриваться как самостоятельная система, элементами которой являются субъекты профессиональной деятельности. Характер связей между ними определяет внутреннюю структуру группы и степень несвободы отдельной личности.

Каждый индивид, вступая добровольно в группу, занимающуюся профессиональной деятельностью, соглашается на определенные ограничения. В свою очередь, группа гарантирует человеку определенный статус.

Социальное поведение можно понимать как процесс целенаправленной активности в соответствии со значимыми интересами и потребностями человека.

Разновидностью социального поведения являются трудовая деятельность и трудовое поведение.

Трудовая деятельность - это жестко фиксированный во времени и пространстве целесообразный ряд операций и функций, совершаемых людьми, объединенными в организации.

8. ШКОЛА НАУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ (1885-1920)

Школа научного управления наиболее тесно связана с именами Ф. У Тейлора, Ф. Гилбрета и Г. Гантта.

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, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приемов и орудий труда.

Научное управление тесно связано и с работами **Ф. Гилбрета**, 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.

Концепция научного управления явилась серьезным переломным этапом, благодаря которому управление стало повсеместно признаваться самостоятельной областью научных исследований. Впервые руководители-практики и ученые увидели, что методы и подходы, применяемые в науке и технике, могут быть эффективно использованы для достижения целей организации.

9. АДМИНИСТРАТИВНАЯ ШКОЛА (1920-1950)

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 (1841-1925), 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: разработку рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками.

А. Файоль разработал следующие **14 принципов управления**, которым следовал на практике и от которых, по его убеждению, зависел успех управления: **1)** разделение труда (повышает квалификацию и уровень выполнения работы); **2)** власть (право отдавать команды и нести ответственность за результаты); **3)** дисциплина; **4)** единство распорядительства (распоряжение только от одного руководителя и подотчетность только одному руководителю); **5)** единство руководства; **6)** подчинение индивидуальных интересов общим интересам; **7)** вознаграждение персонала (оплата должна отражать состояние организации и стимулировать рабочих на работу с полной отдачей); **8)** централизация (уровень централизации и децентрализации должен зависеть от ситуации и избираться таким образом, чтобы давать лучшие результаты); **9)** цепи взаимодействия (четкое построение цепей следования команд от руководства к подчиненным); **10)** порядок (все должны знать свое место в организации); **11)** равенство (к рабочим следует подходить справедливо и по-доброму); **12)** стабильность персонала; **13)** инициатива (менеджеры должны поощрять подчиненных выдвигать идеи); **14)** корпоративный дух (следует создавать дух единства и совместных действий, развивать бригадную форму работы).

Яркими представителями административной школы были также **М. Блюмфилд** (концепция "менеджмента персонала", или управления рабочей силой (1917)) и **М. Вебер**, который предложил концепцию "рациональной бюрократии" (1921), дал характеристику идеальных типов господства 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.

В совершенстве изучив техническую сторону производственного процесса, административная школа в значительной степени исчерпала свои возможности.

10. ШКОЛА ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ (1930-1950)

Родоначальником школы человеческих отношений принято считать профессора Школы бизнеса Гарвардского университета **Э. Мэйо** (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.

В результате проведенных исследований оказалось, что человеческий аспект оказывает большее влияние на производительность труда, чем изменения технических и физических условий. Это исследование показало важность поведенческих факторов.

В результате школа человеческих отношений стала противовесом всему научному движению, так как акцент в ней переносился на людей, а не на заботу о производстве, как в школе научного управления. 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 бихевиористских 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 - совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку, т. е. навыки, социально регулируемые инстинкты, социализованные эмоции плюс способность быть пластичным, чтобы образовывать новые

навыки, а также способность удерживать, сохранять навыки. Таким образом, личность - это организованная и относительно устойчивая **система навыков**. Навыки составляют основу относительно устойчивого поведения, приспособленности к жизненным ситуациям. Изменение ситуации ведет к формированию новых навыков. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.

Помимо **Д. Роттера** и **А. Маслоу** 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 действий других" на первое место ставила гибкость и гармонию во взаимоотношениях между менеджерами и рабочими.

11. ТЕОРИЯ СОЦИАЛЬНОГО НАУЧЕНИЯ Д. РОТТЕРА

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. п.;

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.

12. ТЕОРИЯ ПОТРЕБНОСТЕЙ А. МАСЛОУ

Развитию школы человеческих отношений в 40-60-е гг. XX в. способствовала разработка учеными-бихевиористами нескольких теорий мотивации. Одной из них является иерархическая **теория потребностей А. Маслоу** (1908-1970) - "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. Люди, которые работают в основном в силу необходимости удовлетворения данных потребностей, 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 от страха, болезней и других страданий. Они оценивают свою работу в первую очередь с точки зрения обеспечения своего стабильного существования в будущем (гарантии работы, пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания). 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 общению, внимание к себе, забота о других и пр.). 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.** Эта группа потребностей отражает желание людей быть компетентными, сильными, способными, уверенными в себе, испытывать признание и уважение со стороны окружающих. 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. При управлении такими людьми необходимо давать им оригинальные задания, предоставлять большую свободу в выборе средств решения задач и привлекать их к работе, требующей изобретательности и созидательности.

13. СТРУКТУРА ЛИЧНОСТИ

Индивидуальность человека определяется его жизненным опытом, преломляемым через особенности личности и проявляемым путем его отношения к окружающим явлениям и своеобразия его внутренних психических функций.

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

Каждая личность является носителем того общего, что характерно для всего общества, и вместе с тем особенного, типичного для определенного коллектива. Но личности присущи индивидуальные особенности, которые определяются наследственными характеристиками, природными задатками и т. д.

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:

а) сложившаяся в сознании личности психологическая среда: система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентации, идеалов, убеждений, мировоззрение;

б) психические свойства: характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение и т. д.

в) психологические свойства, возможности реализации (способности) личности: опыт, навыки, умения;

г) физиологические, наследственные качества: темперамент и пр.

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.) и др.

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

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

14. ПОТРЕБНОСТИ И МОТИВЫ ЛИЧНОСТИ

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 объективной стороны потребность характеризуют следующие факторы:

- а) конкретный предмет нужды (потребности);
- б) объективная среда - ситуация удовлетворения потребности, благоприятствующая удовлетворению потребности;
- в) объективные средства удовлетворения потребности;
- г) объективная ценность удовлетворения потребности и усилий, необходимых для ее удовлетворения.

С субъективной стороны потребность характеризуют следующие факторы:

- а) образ предмета нужды (потребности) в сознании личности;
- б) субъективная среда: внутренняя система потребностей человека, уровень ее развития и состояние в данный момент;
- в) субъективные средства: возможности (способности) личности удовлетворить потребность;
- г) субъективная ценность удовлетворения потребности.

Определяемые производством потребности, в свою очередь, активно воздействуют на его развитие.

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.

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.

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

Зная ожидания личности, руководитель может найти наиболее приемлемые формы регулирования ее поведения.

15. ПСИХИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

Психические 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 человеку от рождения, а формируется в процессе активной общественно полезной деятельности.

Умение объективно оценивать себя помогает вырабатывать такие черты характера, как скромность и принципиальность. Повышенное самомнение, высокомерие являются отрицательными чертами характера, являющимися причиной конфликтных ситуаций.

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

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**: любознательность, глубина ума, гибкость и подвижность ума, логичность 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, решительность, настойчивость, выдержка, самостоятельность.

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.

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

От руководителя во многом зависит умелое использование способностей человека.

16. ФИЗИОЛОГИЧЕСКИЕ СВОЙСТВА ЛИЧНОСТИ

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. 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.

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. 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. 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.

17. ОСНОВЫ ПОВЕДЕНИЯ ЛИЧНОСТИ. ВОСПРИЯТИЕ

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.

Сам по себе этот процесс получения информации един для всех: на входе - получение информации из внешней среды, ее обработка и приведение в определенный порядок, а на выходе - систематизированная информация, которая заключает в себе представление человека об окружающей среде и составляет основу его действий, т. е. информация, являющаяся исходным материалом для поведения человека.

Однако люди, находящиеся в одной и той же ситуации, могут воспринимать ее каждый по-своему. Более того, восприятие может оказаться искаженным. К факторам, влияющим на восприятие, можно отнести **объект** и **субъект наблюдения** в контексте ситуации, в которой происходит восприятие.

На попытку индивида (субъекта) интерпретировать то, что он видит, в значительной степени влияет личностное восприятие.

К наиболее распространенным **личностным характеристикам** (так называемой критериальной основе), воздействующим на восприятие, относятся:

- **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 личности и могут оказывать сильное влияние на их восприятие;

- **интересы**. Поскольку личные интересы людей 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.

Движение, звуки, размер объекта и другие атрибуты также влияют на восприятие.

18. 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.

Объяснение особенностей поведения людей в зависимости от **их характерных черт** - суть одноименной теории. Согласно этой теории, наблюдая поведение индивида, мы пытаемся определить, вызвано ли оно внутренними или внешними причинами. Это, в свою очередь, в значительной степени зависит от определенных факторов - характерности, согласованности, непротиворечивости.

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 обусловлено внешними причинами; если же это поведение повторяется, то его можно оценить как внутреннее проявление.

Если каждый попавший в подобную ситуацию ведет себя подобным образом, можно говорить о **согласованности** поведения.

Наконец, мы оцениваем **непротиворечивость** поступков человека. Как человек поведет себя далее?

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.

Стереотипы. Это устойчивые и закрытые от влияния нового опыта формы существования. В структуре стереотипа главную роль играет его эмоциональный заряд, который однозначно указывает, что принято, а что неприемлемо, что "хорошо" или "плохо" применительно к любому объекту.

Галло-эффект. Он возникает, когда впечатление об индивиде составляется на основе одиночных характеристик - интеллекта, общительности или внешнего вида.

Мнение других лиц может сформировать установку на партнера, что не позволит достаточно критично оценить поведение партнера.

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.

Коммуникативная некомпетентность: низкий уровень культуры, неумение слушать и адекватно понимать своего партнера, неумение грамотно и, что не менее важно, понятно излагать свои мысли.

19. УСТАНОВКИ ЛИЧНОСТИ

Установки - это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их планировать определенные действия и поступки.

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 и т. д. Благоприятные установки сотрудников, напротив, оказывают положительное влияние на результаты организации.

Понятие "**социальная установка**" используется для обозначения односторонней психологической связи человека - с людьми, любыми одушевленными и неодушевленными объектами и явлениями. В социальной психологии чаще используется определение, данное Г. Олпортом: "**социальная 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, поэтому **главной формой передачи установок является словесная** (вербальная).

Установки такого вида, когда в своем личном опыте человек имеет дело с отдельным, единичным объектом, называют **частными** (парциальными). **Обобщенные**

установки, т. е. установки на совокупность однородных объектов, обязаны своим происхождением межличностной и массовой коммуникации. Они служат фактором упрочения установок индивида, так как выслушивание мнений, согласующихся со взглядами самого индивида, укрепляет его в правильности собственных установок и поощряет его обращение за информацией к тому же источнику.

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. Один из факторов изменения установок - воздействие средств массовой коммуникации. Свое влияние на поведение и деятельность установка проявляет как практический определитель вещей и явлений, на которые направлены жизненные интересы человека и которые нежелательны, неприятны для него. Различают **виды установок по их модальности**: **1)** положительные ("за" объект); **2)** отрицательные ("против" объекта); **3)** нейтральные.

Основная функция установки - регуляция социального поведения индивида. Система индивидуальных установок обеспечивает возможность его ориентировки в социальной действительности.

"Парадокс Ла-Пьера": систематическое расхождение заявленных установок на объект и поведения, диктуемого ситуацией.

Защитная функция социальной установки достигается за счет стремления к единообразию установок у ближайшего социального окружения, например между членами одной семьи или трудового коллектива. **Асоциальная** установка защищает самооценку субъекта в группе, если он действует определенным образом и воздерживается от иного, несанкционированного поведения.

20. РОЛЕВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

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**.

При отдельных обстоятельствах выполнение определенной роли может быть затруднено противоречиями, порождаемыми самой ролью.

В то же время в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации, так как она способствует развитию самостоятельности, обучению работников, расширяет сферу принятия решения и развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Основные причины, приводящие к возникновению конфликтов:

- выполнение работником нескольких ролей, взаимоисключаемых в отдельные моменты;
- наличие противоречивого распоряжения или противоречивой задачи;
- противоречия между ценностями индивида и характером выполняемой им роли;
- изменение содержания роли, сопровождающееся несоответствием вознаграждения;
- перегрузка роли, когда задания сотрудника выходят за рамки роли.

Противоречия и конфликты, возникающие при исполнении ролей, могут быть устранены за счет:

- 1) изменения работы (содержания и способа осуществления роли);
- 2) развития человека (повышения квалификации и т. д.);
- 3) ролевых перестановок работников.

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.

Неформальный статус роли определяется окружающими людьми и задается либо персональными характеристиками ее исполнителя, либо неформально определенными значениями и влиянием роли в организации.

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

21. МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ ЛИЧНОСТИ РАБОТНИКА

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

1) **профессиональную подготовку** работника, его способность выполнять определенный тип работы, "мощность" стимулов именно к этой деятельности;

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

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

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

5) **условия, при которых проявляются качества личности, и пределы, за которыми они начинают давать сбои.** Нужно уметь оперировать этим знанием, чтобы получать надежный прогноз делового (а иногда и бытового) поведения работника.

Метод наблюдения. Должны быть определены объект наблюдений и цели, ради которых оно ведется, избран режим (порядок, алгоритм) наблюдения.

Наблюдение эффективно с момента, когда признаки результативности работы человека и признаки особенностей процесса его деятельности четко определены, 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.

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. Метод перемещения будет эффективным, если время замещения должности достаточно велико для того, чтобы проверяемый принимал самостоятельные решения.

Метод решений учебных управленческих задач. Вместо реальных задач можно предложить систему учебных заданий, адекватных или аналогичных реальным по структурам решения и уровню сложности. 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.

22. ПОНЯТИЕ ГРУППЫ

В системе разных научных дисциплин понятие "**группа**" трактуется по-разному. Так, Г. М. Андреева приводит определение **условных групп:** это объединения людей по какому-либо общему признаку, необходимому в данной системе анализа для целей статистического учета и научных исследований.

Реальные группы - это объединения людей, в которых имеет место единство деятельности, условий, обстоятельств, признаков. Группы бывают большими и малыми (контактными), в которых имеется возможность непосредственных контактов каждого с каждым.

Малые группы - это два лица или более, взаимодействующие между собой таким образом, что каждое лицо оказывает влияние на других и одновременно находится под влиянием других лиц.

Группы делятся на формальные и неформальные.

Формальные группы имеют юридический статус и создаются руководством для закрепления разделения труда и улучшения его организации; роль и место этих групп в общем трудовом процессе определены в нормативном документе "Положение о подразделении". Среди формальных групп выделяют **команды** - соподчиненные группы руководителя и его сотрудников, **рабочие** (целевые) группы, создаваемые с целью и на время выполнения определенного задания, **комитеты** - специальные и постоянные группы, которым делегированы отдельные полномочия по управлению, координации деятельности и т. п. (правление банка, совет директоров).

По признаку выполнения формальной группой общественно значимой работы выделяют понятие "**трудовой коллектив**" - рабочая группа, достигшая высокого уровня сплоченности, действующая как новая система, единая общность, в которой сочетаются преимущества формальных и неформальных групп.

Неформальные группы образуются спонтанно для удовлетворения индивидуальных потребностей работников, которые по тем или иным причинам (некомпетентное руководство, авторитарные методы руководства и т. п.) не удовлетворяются в рамках формальной группы. Поведение членов неформальных групп, возглавляемых неформальным лидером, может как способствовать, так и препятствовать достижению целей организации.

23. ОСНОВНЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ГРУППЫ

К основным характеристикам группы относят:

- **состав группы** - зависит от ее вида и может быть обозначен набором тех или иных характеристик, параметров;

- **структура группы** в зависимости от целей исследования и условий, определяемых в качестве существенных, может быть обозначена с позиций реализации отношений "власть - подчинение", предпочтений, межличностных отношений, разделения труда, коммуникаций, материальных и документальных потоков в группе в процессе совместного труда и т. п.;

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

- **групповые нормы** - это элементы групповой культуры, правила должного с точки зрения группы поведения для каждого статусного уровня, а зачастую и для каждого члена группы. Группа ожидает надлежащего выполнения установленных ею норм и правил поведения и при надлежащем поведении применяет **санкции**, направленные на корректировку (поощрение и наказание).

Состав группы, происходящие в ней процессы и групповые нормы определяют **потенциал группы**. Выявление потенциала группы и степени его использования, а также определение и создание условий, в которых позитивная направленность потенциала используется эффективнее, а негативная перестает проявляться, составляет серьезную проблему для руководителя организации, лидера группы и ее членов.

24. ФАКТОРЫ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ

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

Выделяют следующие основные **факторы группового поведения:**

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

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

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

4) **целеустремленность и демократичность** - в основном эти факторы задаются руководителем и зависят от его позиции по отношению к группе. Например, целевая установка может навязываться руководством или вырабатываться сообща всеми сотрудниками;

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

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

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

- квалификационный потенциал;

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

- степень взаимодействия с другими профессиональными группами;

- половозрастной состав группы;

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

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

- постоянство профессиональной группы или временный характер ее работы.

Групповая норма производительности - самый важный переменный фактор работы группы, ось всех внутригрупповых отношений.

25. ОТЛИЧИТЕЛЬНЫЕ ПРИЗНАКИ МАЛЫХ ГРУПП

В малом (первичном) трудовом коллективе процессы достижения производственных и воспитательных целей конкретизируются, связь личных, групповых (коллективных) и государственных интересов выражается непосредственно, осуществляются наиболее частые и устойчивые межличностные контакты, складываются отношения коллективизма.

Первичный трудовой коллектив характеризуется соответствующими структурами и выполняет определенные функции. Его развитие происходит в соответствии с социально-психологическими **процессами групповой динамики**, основными из которых являются:

- общение работников;

- сплоченность коллектива;

- трудовые конфликты;

- руководство и лидерство и т. д.

Члены первичного трудового коллектива работают в непосредственном контакте и взаимодействии, непосредственно контактирует с каждым из подчиненных и руководитель данного коллектива.

В первичном трудовом коллективе формируются социально-психологические характеристики данного коллектива: ценностные ориентации, нормы, установки, настроения, традиции, морально-психологический климат.

Ценностная ориентация группы - социально обусловленная направленность сознания и поведения группы, имеющая общественную и групповую значимость, выражающуюся в предпочтительности отношений к тем или иным объектам.

Социальная установка - готовность коллектива к определенной оценке ситуации и способу деятельности в ней, предрасположенности к тем или иным событиям, людям, предметам.

Традиция - способ реализации устойчивых общественных отношений, поддерживаемых силой общественного мнения, коллективных привычек и убеждений.

Морально-психологический климат - преобладающий в коллективе относительно устойчивый эмоциональный настрой, в который включаются настроения людей, их эмоциональные переживания и волнения, отношения друг к другу, окружающим событиям.

26. ФОРМИРОВАНИЕ СПЛОЧЕННОЙ ГРУППЫ

Сплоченность - одно из наиболее важных качеств, определяющих эффективность групповой деятельности. Детерминантами сплоченности являются:

1) **время существования группы:** слишком короткий срок не позволяет достигнуть высокого уровня сплоченности, а слишком долгий может привести к снижению достигнутого уровня;

2) **численность группы:** увеличение количества членов группы (свыше девяти человек) может повлечь за собой снижение сплоченности;

3) **возраст членов группы:** более сплоченными считаются коллективы, члены которых являются ровесниками;

4) **внешняя угроза:** руководитель часто не учитывает, что исчезновение внешней угрозы часто приводит к нарушению сплоченности;

5) **предшествующий успех:** гордость за совместные достижения усиливает сплоченность, а неудачи, напротив, снижают ее. Общие установки и ценностные ориентации (например, религия и этика) также способствуют сплочению группы.

Эффективность совместной деятельности связана:

- с эмоциональной близостью участников совместной деятельности;
- с участием членов группы в установлении целей совместной деятельности;
- с взаимозависимостью, которая предполагает взаимопомощь, взаимную компенсацию недостатков;
- со своевременным и умелым разрешением конфликта;
- с отказом от сокрытия конфликтов, поиском решений истинного согласия;
- с особенностями руководства группой;
- со сплоченностью группы.

Высокие требования к вхождению в группу, сложные ритуалы и престижность группы делают ее более сплоченной. Изоляция от других людей усиливает взаимодействие и взаимозависимость членов группы. Росту сплоченности способствуют демократичность процедур, участие членов группы в принятии решений.

В каждом коллективе вырабатываются собственные нормы, установки, ценности, традиции, поэтому управление коллективом - особая и более сложная задача, чем управление каждым подчиненным в отдельности.

Одним из важнейших направлений повышения эффективности деятельности организации является **правильный подбор ее состава:** чем выше квалификация, образование, профессиональная культура членов коллектива, тем выше социальные потребности, активность, уровень развития коллектива в целом, тем более развито стремление каждого члена организации активно влиять на дела своего коллектива.

Сплоченность и совместимость людей в коллективе, морально-психологический климат определяются и правильным подходом к формированию коллектива с учетом **социально-психологических факторов:** численности, возраста, пола, уровня образования, типа темперамента и др.

27. СТАДИИ РАЗВИТИЯ КОЛЛЕКТИВА

По мере развития коллективы обычно проходят определенные **стадии**:

1) "**притирка**". На первый взгляд, новый коллектив выглядит деловым и организованным, но на самом деле люди смотрят друг на друга и пытаются определить свою степень заинтересованности в его создании.

Подлинные чувства часто скрываются, кто-то один повышает свой авторитет, а взаимодействие происходит в привычных формах. Обсуждение целей и методов работы почти отсутствует. Люди зачастую не интересуются коллегами и почти не слушают друг друга, фактически не занимаясь творческой и воодушевленной коллективной работой;

2) "**ближний бой**". Многие коллективы проходят через период переворота, когда оценивается вклад лидера, образуются кланы, группировки и разногласия выражаются более открыто. Личные взаимоотношения приобретают большое значение, проявляются сильные и слабые стороны отдельных индивидов. Коллектив начинает обсуждать, как достичь согласия, пробует улучшить взаимоотношения. Иногда происходит силовая борьба за лидерство;

3) "**экспериментирование**". Потенциал коллектива возрастает, и он начинает решать, как использовать имеющиеся теперь способности и ресурсы. Часто коллектив работает рывками, однако у него имеются энергия и стремление понять, как можно работать лучше. Методы работы пересматриваются, появляется желание экспериментировать, принимаются меры по повышению производительности;

4) "**эффективность**". Коллектив приобретает опыт в успешном решении проблем и использовании ресурсов. Акцент делается на правильном использовании ресурсов, времени и на уточнении задач. Сотрудники начинают гордиться своей принадлежностью к "команде-победительнице", к проблемам относятся реалистически и решают их творчески. Управленческие функции плавно переходят от одного сотрудника к другому в зависимости от конкретной задачи;

5) "**зрелость**". В развитом коллективе действуют прочные связи между его членами. Людей оценивают по их достоинствам, а не по их претензиям. Отношения носят неформальный характер, но приносят удовлетворение. Личные разногласия быстро устраняются. Коллектив превращается в благополучную ячейку общества - команду и вызывает восхищение посторонних. Он способен показывать превосходные результаты и устанавливает высокие стандарты достижений.

Лидер коллектива должен уметь предвидеть наступление очередного этапа развития коллектива и вести группу вперед. С повышением качества работы коллектива расширяются и возможности внедрения новшеств в процесс управления. Расширяется делегирование полномочий, и все больше людей участвуют в планировании и принятии решений. Лидер помогает коллективу пройти все стадии развития и полностью раскрыть свой потенциал, используя для этого как личный пример, так и полномочия.

28. СУЩНОСТЬ ОРГАНИЗАЦИОННО-РАСПОРЯДИТЕЛЬНЫХ МЕТОДОВ РУКОВОДСТВА

Когда речь идет о способах воздействия системы управления на объекты управления или о способах, с помощью которых происходит воздействие одних звеньев системы управления на другие, мы имеем дело с **методами управления**. Когда же речь идет о способах воздействия самого руководителя, имеются в виду **методы руководства**.

Методы управления и методы руководства взаимосвязаны, реализуют взаимосвязанные цели и задачи, но в то же время у них имеются специфические цели и особенности.

Методы управления являются, с одной стороны, более основополагающими, чем методы руководства; с другой стороны, использование методов управления в значительной части осуществляется через конкретную деятельность руководителя, т. е. через методы руководства.

Методы руководства многообразны, среди них можно выделить: методы **организационного воздействия** - опираются прежде всего на власть, право распоряжения, должностной авторитет руководителя, а **экономические** и **социально-психологические** - на использование материальных и духовных интересов работников, их психологические особенности.

Организовывать - значит объединять людей для совместной работы. Слово "организация" имеет двойной смысл: во-первых, как функция руководителя организовывать людей; во-вторых, как система, объединяющая людей и ресурсы.

Организация как функция руководства складывается из **составляющих**:

- а) наличие четкого плана;
- б) способность организации достигнуть и выполнить требования плана;
- в) наличие людей, денег, материалов, иных ресурсов, позволяющих выполнить задание;
- г) наличие компетентных руководителей, которые сумели бы заставить организацию достигать поставленных целей и закреплять достигнутое.

Семь основных **элементов организации** (П. М. Керженцев):

- 1) цель (в чем состоит цель работы?);
- 2) тип организации (какая форма организации является наиболее подходящей для выполнения намеченной работы?);
- 3) методы (какими организационными методами можно будет добиваться намеченной цели?);
- 4) люди (при помощи каких людей и какого их количества будет производиться работа?);
- 5) материальные средства;
- б) время;
- 7) контроль (каким образом вести учет работы и организовывать действительный контроль над ее выполнением?).

Работа руководителя тесно связана с организаторской функцией. Руководство - это цепь организаторских действий. Руководить можно всем ходом жизни коллектива, а организовать можно выполнение конкретной задачи конкретными людьми. Функция организации - одна из важнейших функций руководителя.

29. ПРАВИЛА ЭФФЕКТИВНЫХ ПОРУЧЕНИЙ

Основные правила, соблюдая которые руководитель может надеяться на эффективное исполнение его распоряжений:

- 1) любое поручение должно быть объективно необходимым;
- 2) не давайте поручения, если нет уверенности, что оно реально и его можно выполнить;
- 3) перед тем как дать поручение, посоветуйтесь с подчиненным;
- 4) обеспечьте подчиненному условия, необходимые для выполнения работы;
- 5) давая поручение, учитывайте индивидуальные особенности подчиненных;
- б) поручения должны воспитывать и развивать у подчиненных самостоятельность и инициативу;
- 7) поручения лучше давать в форме просьбы, а не приказа;
- 8) поручения отдавайте спокойным, доброжелательным, твердым и уверенным тоном;
- 9) при любых обстоятельствах помните о необходимости быть вежливым и о сохранении у подчиненного чувства собственного достоинства;
- 10) больше учите, чем приказывайте;
- 11) заинтересуйте подчиненного общественной значимостью задания, его непосредственной практической пользой для коллектива и лично для него;

12) организуйте атмосферу состязательности, вызывайте у работника желание отличиться, проявить свои способности, подчеркните его особую роль, важность его усилий;

13) не поручайте исполнителю одновременно несколько заданий;

14) убедитесь, что подчиненный отчетливо представляет себе суть поручения и свои задачи;

15) укажите точный срок завершения работы и форму ее представления;

16) требуйте от подчиненного выполнения порученной ему работы;

17) не допускайте, чтобы подчиненный перекладывал свое задание на вас;

18) не допускайте несанкционированных заданий;

19) наделяя подчиненного ответственностью за выполнение поручения, помните, что ваша личная ответственность как руководителя не уменьшается.

30. ОРГАНИЗАЦИОННО-ФУНКЦИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Целевое назначение организационной деятельности - создание хорошей организационно-функциональной структуры управления и правильный подбор исполнителей.

Для эффективной работы организации важно четко и ясно определить функциональные обязанности и полномочия персонала, а также их взаимоотношения в процессе работы.

Обязанности и полномочия работников устанавливаются с помощью:

- **рекомендаций** по организационному построению предприятия (справочники или инструкции; содержат перечень должностей с их подробным описанием);

- **должностных инструкций** (устанавливают объем полномочий и меры ответственности человека, занимающего определенную должность);

- **организационно-функциональной схемы организации** (отображает взаимодействия (отношения) между отдельными звеньями в системе управления).

Содержание должностных обязанностей обуславливается:

1) принципом деления на равные по размеру группы;

2) функциональным признаком - создание отделов по производству, маркетингу, кадрам, финансовым вопросам и т. д.;

3) территориальным признаком - если предприятие осуществляет свою деятельность на удаленных друг от друга территориях;

4) видом выпускаемой продукции;

5) интересами потребителей - это особенно характерно для службы сервиса.

Помимо создания организационной структуры и подбора исполнителей к организационной функции относится обеспечение материалами, инструментами, рабочими помещениями.

Руководитель, приступая к разработке и реализации схемы оргструктуры, должен предусмотреть следующие **необходимые условия и принципы**:

1. Правильный подбор исполнителей, их обучение.

2. Работник обязуется выполнять все разумные указания своих начальников, а предприятие обязуется оплачивать за это его услуги; каждый недовольный своей работой имеет право уволиться.

3. Работу следует разделить на части, чтобы каждый работник смог достаточно быстро и легко овладеть своим участком работы.

4. Должны быть созданы четкие должностные инструкции.

5. У каждого сотрудника должен быть только один непосредственный начальник.

6. Создание условий для выполнения подразделениями и работниками своих задач и обязанностей.

Не существует стандартных построений оргструктуры, поскольку каждая фирма имеет свои особенности.

Схема должна отражать реальную структуру фирмы и не являться теоретической моделью. Если при составлении организационно-функциональной схемы предприятия возникают трудности, это может означать, что сама организация дефектна.

31. СОДЕРЖАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ СТРУКТУРЫ УПРАВЛЕНИЯ

Организационные структуры управления могут быть различными по сложности и детализации, но любая из них содержит три блока:

- линейный;
- функциональный;
- обеспечивающий.

Линейный блок обеспечивает основные производственные функции предприятия (на заводе это цехи, в армии - строевые части, на стройке - участки, бригады и т. д.). По мере роста объема и сложности производства подразделения все более нуждаются в обеспечении условий для выполнения своих функций.

Функциональный блок организационной структуры оказывает помощь своими рекомендациями линейным и обеспечивающим службам.

Функциональные службы могут также принимать решения по функциональным вопросам - по труду и зарплате, производству, технологическому развитию и др.

Обеспечивающий блок, т. е. служба обеспечения, призван освободить линейные звенья от непроизводственных функций. Бухгалтерия, отдел кадров, плановый отдел и другие отделы помимо функций обеспечения выполняют и совещательные функции при руководителе.

Проблемы обеспечения четкого взаимодействия линейных, функциональных и обеспечивающих служб могут быть сведены к минимуму при четком взаимодействии этих служб.

32. ДИВИЗИОНАЛЬНАЯ СТРУКТУРА УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Одной из разновидностей организационных структур управления является **дивизиональная структура**. Первые разработки ее концепции относятся к 20-м гг., а пик ее промышленного использования - к 60-70-м гг. XX в.

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а **управляющие** (менеджеры), возглавляющие производственные отделения.

Структуризация организации по отделениям производится обычно **по одному из трех критериев**: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация); по ориентации на потребителя (потребительская специализация); по обслуживаемым территориям (региональная специализация).

Некоторые предприятия производят большой ассортимент товаров или услуг, которые отвечают запросам нескольких крупных групп потребителей или рынков. Каждая группа или рынок имеет четко определенные потребности. Если две такие потребности или более становятся особенно важными для предприятия, оно может использовать организационную структуру, ориентированную на потребителя.

Примером активного использования организационной структуры, ориентированной на потребителя, являются коммерческие банки; основные группы потребителей, пользующихся их услугами, - это индивидуальные клиенты (частные лица), пенсионные фонды, трастовые фирмы, международные финансовые организации.

Недостаток. Дивизиональные структуры управления привели к росту иерархичности, т. е. вертикали управления, потребовали формирования промежуточных уровней менеджмента для координации работы отделений, групп и т. п. Дублирование функций управления на разных уровнях в конечном счете способствовало росту затрат на содержание управленческого аппарата.

Положительные моменты - концентрация функций управления только у одного руководителя производства; более четкое закрепление полномочий и ответственности за ключевые результаты; более эффективная система контроля; свобода поведения личности.

Различные типы дивизиональной структуры имеют одну и ту же цель - обеспечить более эффективную реакцию предприятия на тот или иной фактор окружающей среды.

Руководители производственных отделений в рамках закрепленного за ними продукта или территории координируют деятельность не только "по линии", но и "по функциям", развивая тем самым в себе требуемые качества общего руководства. Таким образом создается хороший кадровый резерв для стратегического уровня организации. Разделение решений по уровням ускоряет их принятие и повышает их качество.

33. КЛАССИФИКАЦИЯ СТИЛЕЙ РУКОВОДСТВА

Стиль руководства - это совокупность приемов и способов управления, присущих определенному типу руководителя.

Сравнительная характеристика традиционного и "современного" стилей руководства

Традиционный руководитель: Применяет критику

Современный руководитель: Применяет похвалу

Традиционный руководитель: Дает приказы и указания

Современный руководитель: Определяет цели, ориентируемые на сознательность подчиненных

Традиционный руководитель: Рассматривает усилия подчиненных как нечто само собой разумеющееся

Современный руководитель: Хвалит за затраченные усилия и полученные результаты

Традиционный руководитель: Делает упор на распоряжение о выполнении работы

Современный руководитель: Делает упор на поощрение

Традиционный руководитель: Главное для него - подчиненный должен все время быть на своем рабочем месте

Современный руководитель: Стимулирует повышение эффективности и качества труда подчиненных, ориентируется на доверие и конечные результаты

Традиционный руководитель: Манера поведения - сугубо официальная

Современный руководитель: Манера поведения - дружеская, демократическая, раскрепощенная

Даже самый прогрессивный руководитель обязан владеть и новейшими методами воздействия на подчиненных, и традиционными, чтобы иметь возможность действовать в зависимости от характера подчиненного и сложившейся ситуации.

В зависимости от степени проявления коллегиальности и единоначалия можно выделить три основных стиля руководства: авторитарный (автократический), демократический и либеральный, которые редко встречаются в "чистом виде".

Авторитарный стиль - это использование приказов, указаний, распоряжений, не предполагающих возражений со стороны подчиненных. Руководитель сам определяет, кому, что, когда, как делать, дает команды и требует докладов об их исполнении. Используется в чрезвычайных ситуациях - в военной обстановке, при возникновении различного рода природных или техногенных катастроф.

Отрицательные качества автократа особенно проявляются в том случае, когда руководителю не хватает организаторских способностей, общей культуры, профессиональной подготовленности. В данных обстоятельствах такой руководитель может превратиться в самодура. **Достоинства:** молниеносная реакция, энергичность, решительность, быстрота принятия решений, настойчивость.

Демократический стиль руководства подразумевает доброжелательные советы, поручения в виде просьб, активное участие подчиненных в выработке управленческих решений. Это наиболее эффективный стиль руководства, т.к. он воспитывает в подчиненных инициативу, творческое отношение к труду, чувство ответственности, сопричастности.

Либеральный стиль руководства - это невмешательство руководителя в работу подчиненных, по крайней мере до тех пор, пока сами подчиненные не попросят у руководителя совета. Такой стиль допустим лишь в тех ограниченных случаях, когда подчиненные по уровню своей квалификации выше руководителя или равны ему и при этом не хуже него знают основные производственные задачи коллектива.

34. ФОРМИРОВАНИЕ ИНДИВИДУАЛЬНОГО СТИЛЯ РУКОВОДСТВА

Индивидуальный стиль руководства, базирующийся на демократическом стиле, который превращается в острых ситуациях в авторитарный, а по отношению к творческим личностям высокой квалификации - в либеральный, может считаться оптимальным стилем руководства.

При оценке индивидуального стиля руководства особое значение придается способности руководителя добиваться взаимопонимания с работниками разного возраста, пола, разных профессий, разного образования, семейного положения, темперамента, квалификации. Ценится также умение руководителя убедить людей, вдохновить на выполнение даже неприятных для них поручений, помочь им заменить привычный образ действий новым, более рациональным, более эффективным.

Эффективное руководство заключается в том, чтобы не ограничивать себя жесткими рамками какого-то одного стиля: все стили укладываются в рамки общей теории управления, все они могут быть в той или иной ситуации полезны и даже необходимы.

Формированию правильного **индивидуального стиля** будет способствовать соблюдение следующих принципов.

Обратные связи. Подчиненные, как правило, стремятся узнать оценку выполненной ими работы непосредственно от своего руководителя. Руководитель обязан уметь вовремя и точно оценить работу подчиненных.

Определение свободы действий подчиненного. Зная характер своих подчиненных, руководитель должен в каждом отдельном случае решить, как сделать работу сотрудника более эффективной.

Учитывать отношение подчиненного к работе. Руководитель помогает своим подчиненным выработать правильную психологическую ориентацию, установить шкалу жизненных ценностей, четко определить место работы в их жизни.

Ориентация на конечные результаты работы.

Повышение по службе. Руководитель должен внушать подчиненным, что лучший путь сделать карьеру - это хорошо выполнять свои сегодняшние повседневные обязанности, дополняя это намеками на желательность повышения в должности.

Личное поведение руководителя. Руководитель не может позволить себе выражений личных симпатий и антипатий.

Повторять и повторять. Руководитель не должен ожидать, что люди поймут его распоряжения с первого раза.

Не быть чрезмерно мрачным и серьезным. Руководитель должен понимать, что юмор помогает смягчить самые напряженные ситуации.

35. АВТОРИТЕТ РУКОВОДИТЕЛЯ

Истинный **авторитет руководителя** представляет собой заслуженное уважение к нему и основывается на таких составляющих, как знания, опыт, ум руководителя, его доверие к подчиненным и его требовательность к ним, забота о них, высокие личные качества.

Указания и поручения авторитетного руководителя подчиненные исполняют с большей охотой, быстрее и тщательнее.

Неумело сформированный индивидуальный стиль руководства способствует возникновению у руководителя **ложного авторитета**, который снижает эффективность руководства; подчиненные нередко льстят руководителю, в действительности не уважая его.

Высокий авторитет менеджера в подчиненной группе или в организации - основа его высокой **репутации**, которая является более широким понятием, чем авторитет руководителя. Положительная репутация менеджера вызывает доверие и уважение персонала, повышает его собственную самооценку.

Если авторитет менеджера определяется его оценкой со стороны членов группы или организации, то репутация формируется из общения и взаимодействия во всех сферах его взаимодействия с обществом - в организации, семье, политике, регионе, быту.

В общем виде **составляющими** формирования **положительной репутации** менеджера могут быть его профессиональная компетентность, лидерские качества и личный авторитет в организации, стиль руководства, имидж, работоспособность и здоровый образ жизни, его оценка со стороны общества в разных сферах и ситуациях.

Психологическая подготовленность руководителя - это прежде всего культура управления, воспитанность, умение управлять своими чувствами и эмоциями, чувство ответственности, коллективизм.

Большое значение для руководителя имеет его умение говорить просто, доступно, выразительно, эмоционально, четко и кратко.

Негромкий и спокойный тон руководителя придает его словам весомость и деловой характер.

Руководитель не должен проявлять фамильярность.

Руководитель должен уметь не только говорить, но и, что не менее важно, слушать, а также вызвать подчиненного на разговор, чтобы понять его.

Психологическое воздействие на подчиненного оказывают и внешний вид руководителя, и его умение вести себя в обществе.

36. ВИДЫ И КУЛЬТУРА ОБЩЕНИЯ

Общение - это форма деятельности людей, обеспечивающая возникновение психологического контакта, проявляющегося в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании и взаимопонимании.

Общение бывает письменным, устным, по телефону, электронной почте и т. д. Для каждого вида общения существуют свои приемы и методы.

Виды общения:

- "контакт масок" - формальное общение, при котором отсутствует стремление понять и учесть особенности личности собеседника, используются привычные маски (вежливости, строгости, безразличия и т. п.), т. е. набор жестов, стандартных фраз, позволяющих скрыть истинные эмоции, отношение к собеседнику. В некоторых ситуациях "контакт масок" необходим;

- примитивное общение, когда человека оценивают как нужный или мешающий объект: в первом случае активно вступают в контакт, во втором - используют агрессивные, грубые реплики. Получив от собеседника желаемое, теряют интерес к нему, не скрывая этого;

- формально-ролевое общение, при котором регламентированы и содержание, и средства общения и вместо знания личности собеседника обходятся знанием его социальной роли;

- деловое общение, когда учитываются особенности личности, характера, возраста, настроения собеседника, но интересы дела более значимы, чем возможные личностные расхождения;

духовное общение друзей, когда можно затронуть любую тему, не обязательно прибегая к помощи слов, - друг поймет вас и по выражению лица, жестам, интонации. Такое общение возможно в том случае, когда каждый участник может предвидеть реакции собеседника, знает его интересы, убеждения и т. д.;

- **манипулятивное общение**, направленное на извлечение выгоды от собеседника с помощью разных приемов (лесть, запугивание, обман, демонстрация доброты и т. п.), - в зависимости от особенностей собеседника;

- **светское общение**, при котором люди говорят не то, что думают, а то, что положено говорить в подобных случаях; это общение закрытое, потому что точки зрения людей на тот или иной вопрос не имеют никакого значения и не определяют характера такого рода коммуникаций.

Основу **культуры общения** составляют ее нравственные нормы: договоры должны выполняться, человек - наивысшая ценность, необходимость представлять себя на месте другого.

От искусства делового общения руководителя зависят качество его работы, эмоциональный настрой работников, стабильность кадрового состава, социально-психологический климат в организации, наличие или отсутствие конфликтных ситуаций, развитие деловых контактов, влияющее на экономическую ситуацию в организации.

37. МЕХАНИЗМ УЧАСТИЯ СОТРУДНИКОВ В УПРАВЛЕНИИ

Наделение сотрудников властью - это любой процесс, обеспечивающий работникам большую автономию за счет расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий. Наделение властью способствует устранению у работников ощущения бессилия, усилению чувства собственной значимости. Основные **способы наделения сотрудников властью**:

- 1) помощь сотрудникам в достижении высокого уровня рабочих знаний и навыков;
- 2) расширение функций контроля сотрудников (предоставление большей свободы действий в процессе труда, сопровождающееся повышением ответственности за результаты);
- 3) ознакомление работников с образцами успешных ролевых моделей (наблюдение за действиями высокоэффективных сотрудников);
- 4) практика социального поощрения и убеждения;
- 5) эмоциональная поддержка.

Для наделения властью сотрудников используются разнообразные **поведенческие инструменты** (совместная постановка целей, обратная связь по результатам труда, моделирование, различные системы вознаграждений), но основными являются различные программы участия в управлении. Реализация такого рода программ способствует формированию у сотрудников чувства собственности, их участию в процессах принятия решений и ощущению возможности выбора рабочей среды.

Участие в управлении предполагает, что для достижения целей организации сотрудники получают возможность реализовать свои способности, проявить инициативу и творческую активность. В соответствии с методом руководства "путь - цель" участие в процессе принятия решений сопряжено с высоким чувством ответственности сотрудников, возрастанием степени их мотивации к достижению целей.

Участие в управлении обуславливает изменение мотивации сотрудников, получающих возможность влияния на ситуацию, возрастание самооценки, степени удовлетворения трудом, улучшение взаимодействий с менеджерами. Кроме того, снижается вероятность конфликтов и стрессов, повышается восприимчивость работников к изменениям, снижаются показатели текучести кадров и прогулов, улучшается коммуникация.

Критическим элементом эффективности любой программы участия в управлении является степень осознания занятыми в ней сотрудниками ответственности за предоставленные им возможности.

38. СУЩНОСТЬ КОНФЛИКТОВ

Конфликт - это противоречие, возникающее между людьми в процессе решения тех или иных вопросов.

Одна из сторон конфликта требует изменения поведения другой стороны. Однако не каждое противоречие можно назвать конфликтом: наличие у людей различных взглядов, суждений о какой-либо проблеме не мешает их слаженной работе. Возникновению конфликта способствуют противоречия, затрагивающие интересы, статус, моральное достоинство личности или группы. Конфликты создают напряженные отношения в коллективе, переключают внимание сотрудников с непосредственной работы на "выяснение отношений", тяжело сказываются на их нервно-психологическом состоянии.

Конфликт представляет собой многоаспектный, динамичный, развивающийся процесс, имеющий не только формы проявления, но и следующие **стадии развития**:

- 1) конфликтная ситуация;
- 2) собственно конфликт (инцидент);
- 3) разрешение конфликта.

Большую роль при создании конфликтов играет преднамеренная, **умышленная интрига**, цель которой - вынудить людей действовать по задуманному сценарию. Снизить возможность развития интриг можно за счет:

- формирования устойчивых личных представлений о явлениях и процессах;
- создания допустимой информационной прозрачности на всех уровнях деятельности;
- формирования организационной культуры коллектива и компании;
- создания сплоченных целеустремленных коллективов.

39. ВИДЫ КОНФЛИКТОВ

Конфликты делятся на естественные и искусственные. **Естественные** - возникают сами собой, когда выявляется большое несоответствие между чьим-то представлением о человеке, организации или деятельности и собственным представлением человека о себе, организации или деятельности. **Искусственные** конфликты создаются людьми для реализации определенных целей, в том числе для снятия накопившегося стресса.

В зависимости от степени вовлечения в них сотрудников конфликты делятся:

- на **горизонтальные** (вовлечены сотрудники, не состоящие в подчинении друг другу);
- **вертикальные** (в них вовлечены сотрудники, находящиеся в подчинении);
- **смешанные** (вовлечены сотрудники, как не состоящие в подчинении друг другу, так и находящиеся в подчинении).

Эмоциональные конфликты: их источник - недоверие, мнительность, основанные не на объективных, а на субъективных причинах.

Социально-психологическая типология конфликтов основана на взаимосвязи людей в рамках их отношений в коллективе.

Мотивационные конфликты. Наиболее ярко выражены такие мотивы, как безопасность, принадлежность к определенному сообществу, престиж, чувство собственного достоинства, самореализация.

Конфликты коммуникации. Коммуникационный конфликт налицо, когда никто не решается установить обратную связь с руководителем, т. е. никто не обращает внимание шефа на его промахи. Аналогичная ситуация - когда сотрудник не слышит слов признания, в результате чего теряет уверенность в себе.

Конфликты власти и безвластия: когда руководителю противостоит оппозиция, к которой примыкает большинство работников.

Внутриличностный конфликт. Одна из его самых распространенных форм - **ролевой** конфликт, когда человеку предъявляют противоречивые требования относительно того, каким должен быть результат его работы.

Межличностный конфликт самый распространенный. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта.

Такой конфликт проявляется и как столкновение личностей: люди с разными чертами характера, взглядами и ценностями иногда не в состоянии ладить друг с другом.

Конфликт между личностью и группой. Если ожидания группы противоречат ожиданиям отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Межгрупповой конфликт. Межгрупповые конфликты могут возникать между профсоюзом и администрацией, между формальными и неформальными группами.

40. КОНФЛИКТНАЯ СИТУАЦИЯ И ЕЕ ПЕРЕРАСТАНИЕ В КОНФЛИКТ

Основным понятием конфликта является **конфликтная ситуация**, которая предполагает наличие двух основных составляющих - участников конфликта (оппонентов) и предмета конфликта.

Участники конфликта в силу сложности их структуры не одинаковы между собой "по силе", т. е. по рангу. Если участник конфликта выступает в нем лишь от своего имени и преследует только свои личные интересы и цели, то его относят к оппоненту первого ранга. Если в конфликт вступает группа индивидуумов, преследующих общую групповую цель, то речь идет об оппоненте второго ранга. Оппонент третьего ранга - структура, состоящая из непосредственно взаимодействующих друг с другом простых групп второго ранга. Оппонентом нулевого ранга - человек, который в противоречии с самим собой вырабатывает свою собственную позицию.

Первопричина, являющаяся основой конфликтной ситуации - **предмет конфликта**. Его определение - наиболее сложная, но основная задача, решаемая одновременно с выявлением причин конфликта.

Для возникновения конфликта помимо участников (оппонентов) и предмета конфликта необходимы определенные действия со стороны оппонентов, называемые **инцидентом**.

Таким образом, **конфликт** - это конфликтная ситуация плюс инцидент (действия участников конфликта). **Конфликтная ситуация** сможет существовать задолго до прямого столкновения оппонентов, она может переходить к новым оппонентам даже в том случае, когда причины конфликта уже исчезли. **Инцидент** может возникнуть как по инициативе оппонентов (или одного из них), так и по объективным причинам (например, срыв важного задания или ошибка руководителя).

Конфликтная ситуация и инцидент относительно независимы друг от друга. Так, конфликтная ситуация может в своей основе иметь объективные обстоятельства, а инцидент может возникнуть неожиданно. С другой стороны, конфликтная ситуация (как и инцидент) может создаваться оппонентом намеренно, ради достижения определенных целей. Ситуация может быть также порождена им без цели или даже во вред себе по причинам психологического свойства.

41. ПРИЧИНЫ КОНФЛИКТОВ

В социально-психологическом плане конфликтная ситуация - это возникшее в сфере общения резкое несоответствие между ожидаемыми и конкретными действиями сотрудников.

Возникновение конфликта является **результатом взаимодействия** следующих трех составляющих:

- ситуация (совокупность объективных предпосылок, провоцирующих возникновение конфликта);
- личность участника конфликта (осознание ею ситуации вступления в конфликт);
- отношение личности к ситуации (наличие у нее мотивов вступления в конфликт).

В конфликтной ситуации для руководителя очень важно вовремя определить истинную причину возникновения конфликта, поскольку главным для ликвидации конфликтов является устранение их предпосылок.

Причины возникновения конфликтов:

1. Неумение правильно сформулировать цель и постановка неверной цели руководителем.

2. Неумение учитывать индивидуальные особенности людей.
3. Инновационные изменения в структуре организации - смена руководителей, возникновение новых профессиональных групп, повышение по службе, понижение зарплаты и т. д.
4. Неправильное стимулирование подчиненных поощрением и наказанием.
5. Неверное отношение к критике.
6. Бестактность, а иногда и грубость со стороны руководителя.

Особое место занимает так называемая **респондентная агрессия**, когда люди начинают искать виновника всех бед и несчастий в своем близком окружении, в своей среде.

Главное условие перерастания конфликта в ссору склоку - недовольство членов коллектива друг другом, субъективное эмоциональное отношение одной конфликтующей стороны к другой. Негативные эмоции - главная причина конфликта, деловые же разногласия в этом случае - только повод выразить неприязненное отношение к человеку.

Причиной конфликта может стать и случайное стечение обстоятельств - своеобразный "форс-мажор". Такой конфликт трудно предусмотреть, и в этом случае руководителю приходится оперативно действовать по результатам, а не по упреждению конфликта.

42. ПУТИ РАЗРЕШЕНИЯ КОНФЛИКТОВ

Руководитель обязан вмешаться в конфликт, при этом четко разграничивая свои юридические и моральные права.

Для разрешения конфликта **руководитель должен:**

- 1) объективно оценить ситуацию и признать наличие конфликта, что снимет многие отрицательные моменты (недомолвки, "закулисные" действия и др.) и приблизит его разрешение;
- 2) отличить повод конфликта от его предмета - непосредственной причины, которая часто маскируется;
- 3) определить вид конфликта, его стадию, предмет конфликта, цели основных участников (оппонентов) конфликта;
- 4) выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;
- 5) перед началом действий представить и проанализировать возможные варианты решения.

Способы выхода из конфликта, основанные на непосредственных действиях руководителя:

- 1) переговоры с оппонентами - при достижении компромисса может исчезнуть основа конфликта;
- 2) изменить предмет конфликта, а значит, изменить отношение к конфликту;
- 3) отделить споры между конфликтующими сторонами от проблемы, которую нужно решить, проанализировать ряд возможных путей решения проблемы и выбрать лучший из них, взаимоприемлемый для всех сторон конфликта;
- 4) стремиться к созданию идеальных рабочих мест;
- 5) использовать комплексный подход к минимизации конфликтных ситуаций, который включает:
 - профилактику конфликтных ситуаций путем повышения надежности системы управления персоналом;
 - разработку алгоритмов разрешения конфликтов на научной основе и четкой схемы действий администрации в конкретных ситуациях;
 - создание адекватной системы психической саморегуляции и высокой эмоциональной устойчивости персонала; применение психотехнологий положительного воздействия на персонал;

- бесконфликтные процедуры перемещения (перераспределения), неполной занятости и увольнения (сокращения) персонала.

Если основу конфликта составляют объективные условия, то его простое прерывание без принятия эффективных мер по преодолению причин может создать еще более острую ситуацию, так как после прерывания конфликта конфликтная ситуация сохраняется.

43. ПОНЯТИЕ ЛИДЕРСТВА

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**. Однако 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** неформального лидера сводятся к двум основным:

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

- установив нормы, цели, обычаи и традиции группы, неформальный лидер мотивирует поведение каждого ее члена, заставляя его следовать эталонам группового поведения. Мотивацию лидер осуществляет, оценивая взглядом, жестом или словом действия члена группы; к этой оценке добровольно и не всегда осознанно присоединяется большинство членов группы.

Социальная психология разграничивает, но не противопоставляет понятия руководства и лидерства. **Руководство** - это процесс управления трудовой деятельностью коллектива, осуществляемый руководителем - посредником социального контроля и власти на основе административно-правовых полномочий и социальных норм. **Лидерство** - процесс внутренней социально-психологической самоорганизации и самоуправления взаимоотношениями и деятельностью членов коллектива за счет индивидуальной инициативы участников.

Феномен лидерства возникает в проблемных ситуациях. Однако с точки зрения групповых целей лидерство может быть как позитивным, так и негативным.

Психологические качества лидера:

- уверенность в себе;
- острый и гибкий ум;
- компетентность как доскональное знание своего дела;
- сильная воля;
- умение понять особенности психологии людей;
- организаторские способности.

Порой лидером становится человек, не обладающий перечисленными качествами; с другой стороны, человек может иметь данные качества, но не являться лидером. Согласно **ситуативной теории лидерства** лидером становится тот человек, который при возникновении в группе какой-либо ситуации имеет качества, свойства, способности, опыт, необходимые для оптимального решения данной ситуации для данной группы.

44. ТИПЫ ЛИДЕРСТВА

Выделяют два полярных типа лидерства - инструментальный и эмоциональный.

Инструментальный (деловой) лидер - это член группы, который берет на себя инициативу в решении проблемной ситуации в соответствии с групповыми целями и обладает соответствующими знаниями, информацией, навыками и методами.

Эмоциональный лидер - это член группы, который берет на себя функцию регуляции группового настроения (экспрессивные функции) в проблемных ситуациях. Иногда позицию эмоционального лидера называют эпицентром эмоциональных контактов.

Основные функции, которые выполняет лидер:

- распределение ролей, обязанностей, заданий;
- контроль поведения каждого члена группы;
- планирование действий и средств, при помощи которых группа достигает своих целей;
- представление коллективных интересов, воли, желаний;
- функция арбитра;
- функция эталона;
- функция символа группы;
- функция носителя ответственности;
- функция "отца" (истинный лидер - это фокус всех положительных эмоций членов группы, идеальный объект идентификации и чувств преданности);
- функция носителя групповой вины.

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.

Исследования показывают, что знания и способности лидера оцениваются выше, чем соответствующие качества остальных членов группы.

45. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

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

Однако, как бы ни стремился человек стать лидером, он им никогда не станет, если окружающие не воспримут его как лидера.

Руководитель же нередко назначается на свой пост независимо от того, считают ли его подчиненные, что он соответствует этой роли. Иными словами, руководство есть социальный по своей сущности феномен, а лидерство - психологический.

Лидерство - это не управление. Управление концентрирует внимание на том, чтобы люди делали вещи правильно, а лидерство - на том, чтобы люди делали правильные вещи. Эффективный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот.

Менеджер - это человек, который направляет работу других и несет персональную ответственность за ее результаты. 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 чаще всего по необходимости ориентируются на кем-то установленные цели. **Лидеры** сами устанавливают свои цели и используют их для изменения отношения людей к делу.

Менеджеры склонны разрабатывать свои действия в деталях и во времени. **Лидеры** добиваются эффективности организации путем разработки видения будущего и путей его достижения, не вникая при этом в оперативные детали и рутину.

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.

Очевидно, что на практике не наблюдается идеального соблюдения этих двух типов отношений при управлении.

46. ЭФФЕКТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО

В современных условиях эффективное лидерство - это не "железная" или "твердая рука", а высокая чувствительность к потребностям своих последователей, которая проявляется в развитии работников, во включении их в групповую работу, в оказании им помощи при достижении личных целей.

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

Эффективный лидер:

- доступен любому работнику, причем при обсуждении любых проблем он неизменно доброжелателен;

- глубоко вовлечен в процесс управления персоналом, постоянно уделяет внимание системам поощрения, лично знаком со многими работниками;

- не терпит кабинетного стиля, предпочитает чаще появляться среди рядовых работников и обсуждать проблемы на местах, умеет слушать и слышать, решителен и настойчив, не слывет хитрецом;

- терпим к выражению открытого несогласия, делегирует полномочия исполнителям, строит отношения на доверии;

- в трудные моменты не стремится найти виноватого, предпочитает устную, а не письменную информацию;

- при выдвижении на ответственные посты рекомендует, как правило, сотрудников своей организации - людей, имеющих близкие ему управленческие ценности, и лишь в особых случаях приглашает специалистов со стороны.

Особенности поведения лидера:

- 1) распоряжения и приказы уступают место убеждению, строгий контроль - доверию; переход к отношениям сотрудничества;

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

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

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

Сегодня нужны лидеры, умеющие выводить организацию из кризисных ситуаций.

Характерные черты деятельности "лидера-кризисника":

- желание стать лидером в сложных ситуациях и находить удовольствие при исполнении этой роли;

- стремление к состязательности во всем и всегда;

- высокая адаптационная способность;

- склонность к инновациям;

- отсутствие боязни провалов, использование их как новые отправные точки развития.

47. ФОРМИРОВАНИЕ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРА

В общем смысле **команда** - это единое целое, коллектив людей-единомышленников, объединенных общей целью. Именно общность целей - главное

условие формирования команды. Команда потенциально может добиться гораздо большего, чем сумма достижений отдельных работников.

Команда может более или менее эффективно достигать свои цели в зависимости от численности и состава команды, групповых норм, сплоченности, конфликтности, статуса, функциональной роли ее членов и работы менеджера по управлению своей командой.

Численность. Идеальная группа должна состоять из 3-9 человек. По мере увеличения численности группы общение между ее членами усложняется и становится более трудным достижение согласия.

Состав (степень сходства личностей, их точек зрения и подходов при решении проблем). Рекомендуется, чтобы группа состояла из лиц, имеющих различные точки зрения.

Групповые нормы (нормы, принятые в группах) оказывают сильное воздействие на поведение каждой личности и на направление, в котором будет работать группа, - достижение целей организации или противодействие им.

Сплоченность - мера тяготения членов группы друг к другу и к группе. В высокосплоченных группах обычно возникает меньше проблем в общении. Потенциальным отрицательным последствием высокой степени сплоченности является групповое единомыслие.

Групповое единомыслие. Это тенденция подавления отдельной личностью своих взглядов на какое-нибудь явление, с тем чтобы не нарушать сплоченность группы. В результате решения, принятые такой командой, не всегда эффективны: команда старается принять усредненное решение, которое никого не заденет.

Конфликтность. Различие во мнениях повышает вероятность конфликта. Хотя активный обмен мнениями полезен, он может привести к внутригрупповым спорам и другим проявлениям открытого конфликта, которые всегда пагубны.

Персональная ответственность всех членов хорошей команды заключается в том, чтобы создавать атмосферу, в которой потенциал команды может процветать.

Стадии становления команды (Б. Басс)

- 1) принятие членами группы друг друга;
- 2) развитие коммуникаций и выработка механизма принятия групповых решений;
- 3) формирование групповой солидарности;
- 4) стремление к максимизации группового успеха с помощью рационального использования индивидуальных способностей, возможностей и взаимопомощи.

48. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РОЛЕЙ КОМАНДЫ МЕНЕДЖЕРА

Критическим фактором, определяющим эффективность работы команды менеджера, является распределение функций между ее членами, т. е. распределение ролей в команде. **Целевые** роли - проработки и выполнения основных командных задач. Деятельность людей, играющих целевые роли, направлена непосредственно на достижение целей группы. **Поддерживающие** роли способствуют поддержанию и активизации жизни и деятельности команды.

Целевые роли

Председатель - это главная роль. Этот человек выполняет вполне конкретную ролевую функциональную задачу.

Координатор осознает и контролирует процесс деятельности и цели команды, обращает внимание на каждого, учитывает чувства, интересы и мотивы деятельности людей в команде, обобщает поступающие предложения. Главная задача - создать условия, способствующие тому, чтобы каждый член команды внес свой, предписанный ему ролевой вклад.

Генератор идей разрабатывает новые идеи, решения, подходы.

Информатор. Его задача - поиск и предоставление группе всей необходимой информации.

Эксперт высказывает мнения или убеждения, касающиеся какого-либо предложения.

Проработчик разъясняет, приводит примеры, развивает мысль, прогнозирует дальнейшую судьбу предложения, если оно принято.

Завершатель обобщает, суммирует все предложения, подводит итог, формулирует окончательное решение.

Каждая целевая роль несет огромную функциональную нагрузку, поэтому нежелательно, чтобы один человек исполнял несколько ролей одновременно. Учитывая специфику производства, целевые роли могут изменяться, их список может дополняться новыми или, наоборот, сокращаться.

Наличие игровых, играющих поддерживающие роли, не обязательно - выполнение этих ролей может сочетаться с выполнением других функций.

Основные поддерживающие роли

Поощритель. Его задача - быть дружелюбным, хвалить других за их идеи, соглашаться с ними и положительно оценивать их вклад в решение проблемы; снимать конфликты между членами команды.

Придающий форму. Этот человек не контролирует и не координирует процесс, а следит за его динамикой и поддерживает ее. Он создает обстановку, в которой каждый член команды старается работать наиболее эффективно.

Исполнитель должен следовать решениям команды, вдумчиво относясь к идеям других людей.

Устанавливающий критерии обязан устанавливать критерии, которыми должна руководствоваться группа, выбирая содержательные (или процедурные) моменты (или оценивая решение команды).

Ответственный за внешние контакты. Его задача - связать команду с внешним миром.

Многие люди сочетают в себе разные роли. В сочетании ролей сбалансированы функции и способности людей, входящих в команду менеджера.

49. САМОУПРАВЛЯЕМЫЕ КОМАНДЫ

Самоуправляемые команды - это рабочие группы, которым предоставлена существенная автономия. Такие команды несут полную ответственность за поведение своих членов и результаты производственной деятельности. Члены самоуправляемой команды могут владеть несколькими профессиями, т. е. являются мультипрофессионалами. Это позволяет им переходить от выполнения одного задания к другому в зависимости от потребностей группы.

Значительное время занимают собрания команды, так как ее члены постепенно берут на себя все больше управленческих функций. По мере появления дополнительного опыта самоуправляемые команды получают возможность предлагать изменения в системе оплаты труда или организации производства.

Не возникает проблем с адаптацией новичка в команде, так как "ветераны" всегда готовы оказать ему посильную помощь и передать ему знания об организационном поведении и культуре.

К **преимуществам** самоуправляемых команд относятся:

- повышение гибкости и развитие потенциала человеческого капитала в пределах границ человеческих возможностей;

- возрастание производительности и снижение потребности в узких специалистах;

- возникновение мощного синергетического эффекта;

- сокращение показателей невыходов на работу и опозданий;

- высокая лояльность команды, повышение уровня удовлетворения от труда.

Самоуправляемые команды - блестящий пример применения положений организационного поведения и методов участия в управлении. Их растущая популярность во многом объясняется тем, что в качестве формальных групп они пользуются

поддержкой организации, позволяют охватить значительную долю работников компании и являются развивающими моделями организационного поведения.

50. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ

Широко распространено понятие **жизненного цикла** организации - ее изменения с определенной последовательностью состояний при взаимодействии с окружающей средой. Существуют определенные этапы, через которые проходят организации, и переходы от одного этапа к другому являются предсказуемыми, а не случайными.

Различают четыре главные **стадии** жизненного цикла организации: **1)** фирма расширяет свои операции и накапливает ресурсы; организация строится по функциональному принципу, руководство автократично; **2)** происходит рационализация ресурсов, дальнейший рост становится выборочным по мере того, как появляется необходимость в повышении эффективности; **3)** начинается экспансия на новые рынки с целью оптимального использования ресурсов; **4)** создаются новые структуры для оптимизации работы и рационального планирования; на этой стадии эволюции происходит децентрализация компании.

Деление жизненного цикла организации на соответствующие временные отрезки предусматривает следующие этапы.

1. Этап предпринимательства. Организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. Цели организации являются еще нечеткими, продвижение к следующему этапу требует стабильного обеспечения ресурсами.

2. Этап коллективности. Развиваются инновационные процессы предыдущего этапа, формируется миссия организации. Коммуникации и структура в рамках организации остаются неформальными. Члены организации затрачивают много времени на развитие контактов и демонстрируют высокие обязательства.

3. Этап формализации и управления. Структура организации стабилизируется, вводятся правила, определяются процедуры. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. Возрастает роль высшего руководящего звена организации, процесс принятия решений становится более взвешенным, консервативным.

4. Этап выработки структуры. Организация увеличивает выпуск продукции и расширяет рынок оказания услуг. Руководители выявляют новые возможности развития. Организационная структура становится более комплексной и отработанной. Механизм принятия решений децентрализован.

5. Этап упадка. В результате конкуренции, сокращающегося рынка уменьшается спрос на продукцию или услуги организации. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, особенно наиболее ценных специальностей. Число конфликтов нередко увеличивается. К руководству приходят новые люди, предпринимающие попытки сдержать тенденцию к упадку. Механизм выработки и принятия решений централизован.

51. ТИПЫ УПРАВЛЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИЕЙ

Переходя к созданию условий для экономического роста, высокого качества товаров и услуг, организация должна выбрать тип управления, соответствующий особенностям и задачам этого этапа, руководствуясь своими целями.

Выбор поведения организации

Характеристика организации: Основное назначение

Тип управления - оперативный: Максимизация прибыли

Тип управления - стратегический: Максимизация прибыли с учетом интересов социума

Характеристика организации: Основной способ достижения целей

Тип управления - оперативный: Оптимизация использования внутренних ресурсов

Тип управления - стратегический: Установление динамического баланса с неопределенным и нестабильным окружением

Характеристика организации: Важность фактора времени

Тип управления - оперативный: Не самый важный фактор в конкуренции

Тип управления - стратегический: Важнейший фактор в конкурентной борьбе

Характеристика организации: Краткосрочная оценка эффективности

Тип управления - оперативный: Прибыльность

Тип управления - стратегический: Точность предвидения изменений во внутренней среде и время адаптации к изменениям во внешней среде, качество товаров и услуг

Характеристика организации: Отношение к персоналу

Тип управления - оперативный: Работники - один из ресурсов организации

Тип управления - стратегический: Работники - важнейший ресурс организации

Главным критерием при выборе типа управления организацией должно быть осуществление эффективной деятельности с одновременным планированием будущего. **Зрелость организации** проявляется в том, что главное внимание уделяется эффективности инноваций и стабильности, увеличивается выпуск продукции и расширяется рынок оказания услуг, руководители выявляют новые возможности организационного развития. Все это нацелено на обеспечение стратегической дееспособности организации, сохранение и упрочение ее устойчивого положения на рынке. На стадии зрелости особенно важно периодически и своевременно корректировать структуру управления организации, упразднить органы, выполнившие свою задачу, своевременно вводить в структуру новые подразделения, создавать временные целевые структурные единицы для решения определенных проблем, выделять специалистов для проведения анализа состояния дел и разработки перспектив развития и т. п.

52. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА И ЕЕ ВИДЫ

В понятие "**организационная культура**" входят идеи, убеждения, традиции и ценности, которые выражаются в доминирующем стиле управления, в методах мотивации сотрудников, имидже организации и т. д.

Свойства организационной культуры:

- формирует представления работников об организационных ценностях и способах следования этим ценностям;
- общность: знания, ценности, установки, обычаи используются группой для удовлетворения потребностей ее членов;
- основные элементы культуры организации не требуют доказательств - они сами собой разумеются;
- иерархичность и приоритетность: любая культура предполагает ранжирование ценностей; часто во главу угла ставятся абсолютные ценности, приоритетность которых безусловна;
- системность: организационная культура является сложной системой, объединяющей отдельные элементы в единое целое.

Среди функций организационной культуры выделяются:

1. **Общие** функции делятся на регулирующие и функции воспроизводства. Функции регулирования обеспечивают адаптивно-приспособительные (внешние) и интегративные (внутренние) задачи деятельности организации.

2. К **специфическим** относятся следующие функции:

- охранная: культура служит своеобразным барьером для возникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей, характерных для внешней среды;
- интегрирующая: прививая определенную систему ценностей, синтезирующую интересы всех уровней организации, организационная культура создает ощущение идентичности интересов индивидуумов и отдельных групп;
- регулирующая: организационная культура включает неформальные, неписанные правила, которые указывают, как люди должны вести себя в процессе работы;
- заменяющая, или функция субститута формальных отношений;
- образовательная и развивающая;

- функция управления качеством;
- функция адаптации хозяйственной организации к нуждам общества;
- функция легитимации организационной деятельности.

Организации с **сильной культурой** имеют согласованный набор ценностей и норм, тесно связывающих их членов друг с другом и способствующих их вовлеченности в процесс достижения организационных целей. **Слабая культура** дает расплывчатые рекомендации в отношении того, как сотрудники должны себя вести. В организациях со слабой культурой для координирования организационного поведения в первую очередь применяются не ценности и нормы, а используется формальная организационная структура.

53. ЗНАЧЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ИЗМЕНЕНИЙ

Организационные изменения - это освоение компанией новых идей или моделей поведения. Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды. Управление процессом изменений требует направляемого и долгосрочного развития и руководителей, и организации. Изменения не являются самоцелью, это **постоянный процесс**.

Движущие силы организационных изменений существуют как внутри, так и вне организации. **Внешние силы** формируются во всех секторах внешней среды (потребители, конкуренты, технологии, национальная экономика, международная сфера). **Внутренние** движущие силы перемен возникают из деятельности самой организации и принимаемых в ней управленческих решений (стратегия роста, требования работников, профсоюзов, низкие показатели производительности).

Принимая решения о переориентации внутренней деятельности организации, руководство должно быть проактивным и реактивным, т.е. или само проявлять активность, или реагировать на требования ситуации. Быть **проактивным** - значит предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять самой судьбой организации. Поведение **реактивного** характера - это ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий.

Изменения могут касаться любого аспекта или **фактора деятельности** компании, к которым относятся:

- основная структура. Меняются характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, характер международных операций, происходят слияния, разделения, создаются совместные предприятия или проекты;
- цели и задачи деятельности. Модификация целей необходима даже для самых успешных организаций, хотя бы потому, что текущие цели уже достигнуты;
- применяемая технология. Меняются оборудование, материалы и энергия, технологические и информационные процессы;
- управленческие процессы и структуры. Меняются внутренняя структура организации, содержание трудовых процессов, процессов принятия решения, информационных систем. Структурные изменения - одна из самых распространенных и видимых форм изменений в организации. Это реальная необходимость, когда происходят значительные изменения в целях или стратегии;
- организационная культура. Меняются ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства. Наиболее распространенный и действенный инструмент изменения культуры организации - обучение;
- человеческий фактор. Меняются руководство и подчиненные, уровень их компетентности, мотивация, поведение и эффективность труда;
- эффективность работы организации. Меняются финансовые, экономические и социальные аспекты ее деятельности, изменяется ее деловой престиж в глазах общественности и деловых кругов.

54. СОПРОТИВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМ ИЗМЕНЕНИЯМ И ЕГО ВИДЫ

Соппротивление изменениям - это любые действия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Эффективное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен.

Реакция сотрудников на изменения в процессе труда имеет сложный характер и мешает им непосредственно приспособиться к переменам. Прежде всего изменения воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции. Одним из видов психологических охранительных механизмов являются **стереотипы**, препятствующие правильному восприятию новшеств.

Часто, стремясь сохранить равновесие, группа предпринимает попытки независимо от происходящих изменений любыми средствами сохранить в неприкосновенности установки и оценки. Следовательно, каждое внешнее воздействие вызывает противодействие внутри группы. Таким образом, каждая группа представляет собой самокорректирующийся механизм, задача которого - восстановление равновесия при малейшей угрозе изменений. Данная характеристика организаций получила название **гомеостаза**.

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

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

Психологическое сопротивление - основано на эмоциях, чувствах и установках; внутренне "логично" с точки зрения установок работника и его чувств по поводу перемен. Сотрудники могут бояться неизвестности, не доверять менеджерам, ощущать угрозу своей безопасности. Даже если менеджер считает такие чувства неоправданными, он обязан учитывать их.

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

55. ПРИЧИНЫ СОПРОТИВЛЕНИЯ ИЗМЕНЕНИЯМ СО СТОРОНЫ ПЕРСОНАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Причины сопротивления изменениям:

- ощущение работниками дискомфорта, вызываемого самой природой изменения, когда сотрудники проявляют неуверенность в правильности принимаемых технических решений, негативно воспринимают наступившую неопределенность;
- страх неизвестности, угроза безопасности их работе;
- методы проведения изменений, когда сотрудники недовольны ограничением информации, не приемлют авторитарный подход, не предполагающий их участия в осуществлении перемен;
- ощущение сотрудниками несправедливости, вызванное тем, что пользу от проводимых ими изменений получает кто-то другой;
- ощущение, что перемены приведут к личным потерям;

- убеждение, что для организации изменение не является необходимым и желанным.

Опыт показывает, что чаще всего сопротивление сотрудников нововведениям возникает в случаях, когда:

- людям не объяснены цели перемен;
- сотрудники сами не принимали участия в планировании этих перемен;
- игнорируются традиции коллектива и привычный для него стиль, режим работы.

Формальные и неформальные группы будут упорно сопротивляться новшествам, угрожающим их привычным взаимоотношениям;

- подчиненным кажется, что при подготовке реформ допущена ошибка; особенно, если люди заподозрят, что возникла угроза снижения зарплаты, понижения в должности или потери расположения руководителя;

- перестройка грозит подчиненным резким увеличением объема работ. Подобная угроза возникает, если руководитель не удосужился запланировать перемены достаточно заблаговременно;

- людям кажется, что и так все хорошо;
- инициатор реформ не пользуется уважением, не имеет авторитета;
- при планировании реформ коллектив не видит конечного результата;
- работник не знает, какова будет его личная польза;
- подчиненный не ощущает уверенности, убежденности руководителя;
- реформы предлагаются и осуществляются в категоричной форме, с применением административных методов;

- новшество может повлечь за собой сокращение штатов;
- в коллективе не знают, во что это обойдется (затраты, усилия);
- реформа не приносит быстрых результатов;
- реформы принесут блага узкому кругу лиц;
- ход реформы редко обсуждается в коллективе;
- в коллективе нет доверительной обстановки и т. п.

56. МЕТОДЫ ПРЕОДОЛЕНИЯ СОПРОТИВЛЕНИЯ

Методы, с помощью которых можно уменьшить или полностью устранить сопротивление:

- **передача информации** - открытое обсуждение идей и мероприятий поможет сотрудникам заблаговременно убедиться в необходимости перемен;

- **привлечение подчиненных к принятию решений**. Это дает возможность сотрудникам, которые могут оказывать сопротивление, свободно выразить свое отношение к этим новшествам, потенциальным проблемам и переменам;

- **облегчение и поддержка** - средства, с помощью которых сотрудники легче вписываются в новую обстановку. Например, руководитель может оказать эмоциональную поддержку, т. е. внимательно выслушивать сотрудников или давать им какое-то время для отдыха после напряженного периода. Возможно, появится необходимость в дополнительной профессиональной подготовке для повышения квалификации сотрудников;

- **переговоры для обеспечения одобрения новшеств**. Подразумевается, что согласие сопротивляющихся добывают с помощью материальных стимулов. Например, руководство может предложить профсоюзу более высокую оплату труда или даст обязательство не увольнять рабочих; или руководителю предлагают более интересную работу, если он признает необходимость перемен;

- **кооптация** - предоставление лицу, которое может оказать или оказывает сопротивление переменам, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Например, рабочий или группа сотрудников, которые скептически настроены по отношению к грядущим новшествам, могут быть введены в состав

комиссии, которая анализирует применяемую технологию и определяет, какие машины должны быть закуплены;

- **маневрирование** с целью уменьшить сопротивление переменам - выборочное использование информации или составление четкого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчиненных;

- **принуждение** - направленное на принятие персоналом изменений применение менеджментом формальной власти, когда противников перемен ставят перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения или работы. К принуждению следует прибегать в критических ситуациях, когда от достижения результата зависит сама судьба организации;

- **поддержка высшего руководства** - свидетельствует о том, что преобразования имеют для организации большое значение. Такая поддержка особенно необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений или когда их внедрение предполагает перераспределение ресурсных потоков.

57. РОЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ ПРИ ПРОВЕДЕНИИ ИЗМЕНЕНИИ В ОРГАНИЗАЦИИ

Решающую роль в инициировании и осуществлении перемен играют руководители, т. к. они несут ответственность за разработку стратегии изменений и планирование мероприятий по их осуществлению.

Огромная роль в процессе осуществления изменений принадлежит руководителям-преобразователям, т. е. менеджерам, иницирующим направленные на укрепление и развитие позиции организации стратегические перемены. Именно они формулируют видение и "показывают товар лицом", помогают работникам увидеть картину в целом, стремятся к созданию непрерывно обучающейся организации и сотрудников, подготовке их к решению сложных задач.

Качества руководителя-преобразователя

1. Творческое видение. Руководители-преобразователи создают и пропагандируют свое видение организации, т. е. выраженный в определенной форме долгосрочный имидж компании, или представление о том, чем компания может и должна стать. Видение заставляет сотрудников отвлечься от сиюминутных проблем, принимать более активное участие в деятельности организации, формировать общие убеждения и ценности, являющиеся базисом для изменения организационной культуры.

2. Наличие коммуникативной харизмы. Трансформационному лидеру необходимо убедить работников в том, что предлагаемое видение будущего компании реально достижимо, и мотивировать их для претворения будущего в настоящее. **Харизма** - одна из характеристик лидерства, способность руководителя повлиять на работников, побудить их к постоянным желаемым для руководителя действиям. Харизматические лидеры берут на себя риск преобразований, демонстрируя высокую степень компетентности и обоснованную уверенность в себе. Работники относятся к таким лидерам с большим уважением и доверием, склонны выражать эмоциональную приверженность их видению. Но харизматическим лидерам (как и всем менеджерам) необходимо осознавать эмоциональную уязвимость работников в ходе преобразований и предпринимать действия, направленные на уменьшение страха сотрудников, одновременно стимулируя их к осуществлению изменений.

3. Умение осуществлять стимулирующее обучение. Важнейшая задача преобразований (и руководителей) - развитие потенциальных способностей сотрудников к творческому восприятию, обучению на опыте изменений. **Двойная петля обучения:** полученная при осуществлении изменения информация (первый цикл) позволяет более эффективно управлять будущими трансформациями (второй цикл). Такое обучение развивает у сотрудников навыки прогнозирования, преодоление собственных парадигм. В этом отличие от **единичной петли обучения**, когда работники разрешают текущие проблемы, приспособившись к навязанным им сверху переменам.

58. СУЩНОСТЬ СТРАТЕГИИ ИЗМЕНЕНИЙ

Рассмотрим модель процесса успешного управления организационными изменениями, состоящую из нескольких **этапов** и разработанную Л. Грейнером.

1. Давление и побуждение. Руководство должно осознать необходимость изменений.

2. Посредничество и переориентация внимания. Хотя руководство и может почувствовать необходимость перемен, оно может не суметь сделать точный анализ проблем. Возможно, потребуются услуги внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию. Можно привлечь в качестве посредников и своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. Чтобы посредничество было эффективным, оно должно вылиться в изменение ориентации, а это подразумевает восприятие новых точек зрения.

3. Диагностика и осознание. Руководство собирает соответствующую информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

4. Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению. После признания существования проблемы руководство ищет способ исправления ситуации.

5. Эксперимент и выявление. Организация редко берет на себя риск сразу проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений, выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах.

6. Подкрепление и согласие. На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли изменения, убеждая их, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества - похвала, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, разрешение принять участие в обсуждении процесса внедрения новшеств, проблем, поправок, которые должны быть внесены, и т. д.

Участие в организационном развитии, т. е. участие организации, подразделения или производственной группы в различных плановых мероприятиях во время реализации программы организационного развития, предусматривает совершенствование функционирования организации, предоставляя ее членам возможность с большей эффективностью управлять культурой группы и организации.