

Кафедра социально-гуманитарных и экономических дисциплин

Учебно-методический комплекс по дисциплине

«Организационное поведение»

Направление подготовки

23.03.03 Эксплуатация транспортно-технологических машин и комплексов

(академический бакалавриат)

Профиль подготовки: Автомобили и автомобильное хозяйство

Квалификация выпускника: _____ бакалавр _____

Автор-составитель заведующий кафедрой
Социально-гуманитарных и экономических дисциплин
д.и.н. О.Р. Хасянов

Организационное поведение: учебно-методический комплекс рекомендован к использованию в образовательном процессе на заседании кафедры социально-гуманитарные и экономические дисциплины, протокол № 10 от 07.05.2020 г. и заседании методической комиссии Совета Технологического института, протокол № 7 от 07.05.2020 г.

СОДЕРЖАНИЕ

1	ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	4
2	МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО	4
3	ТРЕБОВАНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ	5
4	УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ	7
4.1	МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ	7
4.2	КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ	26

1. ЦЕЛИ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ (с учетом формируемых компетенций и трудоемкости дисциплины):

- формирование у обучающихся способности работать в коллективе, толерантно воспринимая социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия, организовывать и продуктивно участвовать в командной работе на основе необходимых для этого коммуникативных умений и навыков и знания психологических закономерностей поведения людей в организации;

- подготовка обучающихся к формированию *собственной профессиональной команды, мотивации персонала и поддержки его лояльности организации* на основе знания основных теорий мотивации, лидерства и власти, коммуникационных процессов и процессов групповой динамики в организации, личностных переменных организационного поведения.

Достижение указанных целей реализуется через решение следующих **задач:**

- формирование системы знаний о закономерностях организационного поведения, его основных феноменах и уровнях его анализа; изучение современных теорий мотивации, лидерства и власти в организации, организационных коммуникаций и групповых процессов, закономерностей взаимодействия личности и организации;
- формирование у обучающихся умения приложить полученные теоретические знания к анализу конкретной организационной ситуации, понять психологический смысл анализируемых явлений и их психологическую детерминацию;
- создание условий для формирования у студента комплекса психологических умений и навыков, необходимых для управления поведением людей в организации, в том числе для *формирования собственной профессиональной команды, мотивации работников производства, поддержки лояльности персонала к предприятию и руководству* (коммуникативных навыков, навыков продуктивного участия в групповых процессах, рефлексивных навыков, навыков анализа конкретных организационных ситуаций).

2. МЕСТО ДИСЦИПЛИНЫ В СТРУКТУРЕ ОПОП ВО

Дисциплина «Организационное поведение» входит в обязательную часть Блока 1 (Б1.Б.23) учебного плана по направлению подготовки 19.03.04 и осваивается в третьем семестре очной формы обучения и на втором курсе заочной формы обучения. Курс опирается на знания, полученные при изучении общественных и биологических дисциплин в средней школе. Дисциплина формирует теоретическую и практическую базу для освоения дисциплин «Менеджмент», «Маркетинг», «Управление персоналом».

3. КОМПЕТЕНЦИИ ОБУЧАЮЩЕГОСЯ, ФОРМИРУЕМЫЕ В РЕЗУЛЬТАТЕ ОСВОЕНИЯ ДИСЦИПЛИНЫ:

В процессе освоения данной дисциплины у обучающегося формируются следующие компетенции:

- способность работать в коллективе, толерантно воспринимать социальные, этнические, конфессиональные и культурные различия (ОК-6);
- способность к самоорганизации и самообразованию (ОК-7);
- способность формировать профессиональную команду, проявлять лидерские качества в коллективе, владение способами организации производства и эффективной работы трудового коллектива на основе современных методов управления (ПК-23).

По окончании изучения дисциплины обучающийся должен демонстрировать следующие результаты образования по формируемым компетенциям:

код компетенции	Результаты обучения
ОК-6	<p><u>Знать:</u> о закономерностях и механизмах поведения людей в организациях, о совокупности психических явлений, процессов и отношений, возникающих в процессе управления организацией; о личностных переменных организационного поведения;</p> <ul style="list-style-type: none">- о психологических закономерностях функционирования группы (коллектива) в организации, о феноменах групповой динамики, особенностях принятия групповых решений и факторах, определяющих их эффективность; причины возникновения конфликтов в организации, их виды и методы управления ими, стратегии и формы поведения участников конфликта, способы разрешения конфликтов; о способах управления собственными стрессами, о содержании понятия "толерантность" и особенностях проявления этого феномена в отношениях с другими людьми. <p><u>Уметь:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- применять полученные знания в конкретной организационной ситуации при взаимодействии с членами коллектива в организационной среде;- продуктивно участвовать в процессах групповых обсуждений и решения проблем;- конструктивно реагировать и разрешать конфликтные ситуации;- управлять собственными стрессами в эмоционально-напряженных ситуациях. <p><u>Владеть:</u></p> <ul style="list-style-type: none">- навыками асертивного поведения в конфликтных ситуациях, продуктивного участия в групповых обсуждениях и организации группового взаимодействия.- рефлексивными навыками, достаточными для анализа собственного коммуникативного поведения и его связи
ОК-7	<p><u>Знать:</u> собственные индивидуально-психологические особенности, актуальные для организационного функционирования, способы саморегуляции в стрессах.</p> <p><u>Уметь:</u> применить полученные знания для анализа собственных индивидуально-психологических особенностей и ограничений в целях самопроектирования и определения путей саморазвития.</p> <p><u>Владеть:</u> рефлексивными навыками, достаточными для самоанализа и самопроектирования, навыками самостоятельного поиска информации, необходимой для самообразования.</p>
ПК -23	<p><u>Знать:</u> основные феномены организационного поведения и закономерности их проявления в организационном контексте (организационная власть, лидерство, организационная культура, мотивация, коммуникации, конфликты в организации, группа и групповая динамика, организационные стрессы), основы командообразования и личностные переменные организационного поведения, учитываемые при <i>формировании</i></p>

собственной профессиональной команды, мотивации работников производства, поддержки лояльность персонала к предприятию и руководству

Уметь:

продуктивно участвовать в процессах групповых обсуждений и решения проблем;
-конструктивно реагировать и разрешать конфликтные ситуации на межличностном и групповом уровнях; управлять собственными стрессами в эмоционально-напряженных ситуациях.

Владеть: навыками, необходимыми для *формирования собственной профессиональной команды, мотивации работников производства, поддержки лояльность персонала к предприятию и руководству* (коммуникативными навыками, навыками организации и продуктивного участия в групповых решениях, навыками анализа конкретных организационных ситуаций, рефлексивными навыками)

УЧЕБНО-МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ:

Хашенко Т.Г., С.В. Болтунова, И.А. Николаева Методические рекомендации по изучению дисциплины и организации самостоятельной работы для студентов очной, очно-заочной и заочной форм обучения (приведены ниже).

Хашенко Т.Г. Краткий курс лекции по дисциплине (приведен ниже)

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ИЗУЧЕНИЮ ДИСЦИПЛИНЫ И ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ДЛЯ СТУДЕНТОВ ЭКОНОМИЧЕСКОГО ФАКУЛЬТЕТА ОЧНОЙ И ЗАОЧНОЙ ФОРМЫ ОБУЧЕНИЯ

Составители:

Хашенко Т.Г. – доктор психологических наук,
Николаева И.А. – канд. психологических наук,
С.В Болтунова.

ВВЕДЕНИЕ

Человек с самого рождения оказывается связанным в той или иной мере с самыми различными организациями. Необъятный организационный мир, окружающий современного человека чрезвычайно сложен и динамичен. Знание психологических механизмов и закономерностей поведения людей в организациях, системы условий и факторов, определяющих это поведение, позволяет выбирать адекватный и эффективный способ собственного поведения, осуществлять влияние на других людей, принимать эффективные решения и в целом быть более профессионально успешным. Это актуально как для наемных руководителей любого уровня, предпринимателей, создавших и развивающих собственное дело, так и для обычных сотрудников организаций.

Дисциплина «Организационное поведение» изучает закономерности поведения людей в организации с целью повышения эффективности организации и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья ее членов.

ОСНОВНЫЕ РАЗДЕЛЫ КУРСА И ИХ СОДЕРЖАНИЕ

Тема 1. Введение в дисциплину

Предмет. История. Уровни анализа организационного поведения. Системный и ситуационный подход к анализу организационного поведения.

Вопросы для самопроверки к разделу:

- *Дайте определение предмета организационной психологии*
- *Какие методы использует организационная психология как наука?*
- *Назовите смежные области знания*
- *Как Вы понимаете смысл системного и ситуационного подходов в организационной психологии?*
- *Опишите уровни анализа организационного поведения*
- *Опишите структуру проблем организационной психологии*

Тема 2. Управление коммуникациями в организации. Управление конфликтами в организации¹

Организация как коммуникативное пространство.

Понятие о формальных и неформальных коммуникативных системах.

Виды коммуникативных сетей в организации.

Функции коммуникаций в организации. Факторы, влияющие на эффективность коммуникаций в организации. Деловое взаимодействие в условиях конфликта. Причины, виды конфликтов в организации. Методы управления конфликтами в организации. Стратегии, стили и формы поведения в конфликтах. Способы разрешения конфликтов.

Вопросы для самопроверки к разделу:

- *Какова роль и функции коммуникаций в организациях?*
- *Какие типы коммуникационных сетей Вы знаете?*
- *Какие факторы влияют на эффективность коммуникаций в организации? Как Вы понимаете принцип обратной связи и его роль в коммуникациях?*
- *Назовите виды и формы коммуникаций в организациях*
- *Что влияет на межличностное восприятие партнеров по общению?*
- *Что означают термины: эмпатия, рефлексия, атрибуция?*
- *Каковы основные группы причин конфликтов, возникающих в организации?*
- *Виды конфликтов в организации?*
- *Какие вы знаете методы управления конфликтами в организации?*
- *Какие существуют стратегии и формы поведения членов организации в конфликтах?*
- *Стили поведения людей в конфликтах?*

¹ этот раздел предполагает активную работу в аудитории, особенно в части вопросов, связанных с психологией построения эффективных межличностных отношений в процессе делового взаимодействия, и освоения навыков делового общения.

- *Способы разрешения конфликтов в организационной среде.*

Тема 3. Организационная власть и лидерство в организации

Природа организационной власти. Ресурсы и основания организационной власти. Виды организационной власти (преимущества, ограничения, условия использования). Модель организационной власти с позиции субъекта. Модель организационной власти с позиции объекта. Мотивация власти. Индивидуально-психологические проявления власти. Мотивация подчинения. Феномен деструктивного подчинения.

Феномен лидерства в организации. Лидерство и руководство.

Теории лидерства: структурные, поведенческие, ситуационные.

Проблема личности руководителя. Поведенческие модели стилей лидерства-управления.

Ситуационные модели (Д. Миссуми, Ф. Фидлера, Херси-Бланшарда, Врумма-Йетона-Яго).

Вопросы для самопроверки к разделу:

- *Зачем нужна власть в организации?*
- *Опишите механизм власти на межличностном уровне*
- *Дайте определение организационной власти*
- *Какие основания власти Вы можете назвать?*
- *В чем преимущества и ограничения информационной власти?*
- *Каковы условия использования личностных оснований власти?*
- *Существуют ли различия в потребности во власти между людьми? Что может побуждать людей стремиться к власти?*
- *Есть ли различия в мотивации власти и во властном поведении между мужчинами и женщинами?*
- *Влияют ли личностные особенности людей на выбор оснований власти в управлении подчиненными? Какой вид власти предпочитают люди, неуверенные в себе, с низкой самооценкой?*
- *Каковы ограничения власти наказания?*
- *Что такое деструктивное подчинение? Расскажите об экспериментах Милгрэма.*
- *Опишите эксперименты В. Мееуса и К. Рааймакерса. Какой вывод следует из полученных результатов?*
- *В чем проявляется лидерство на уровне межличностного взаимодействия?*
- *Чем отличаются явления лидерства и руководства?*
- *Как связано лидерство с организационной властью?*
- *Какие Вы знаете теории лидерства?*
- *В чем сущность структурного подхода, его положительное значение и ограничения?*
- *В чем сущность поведенческого подхода? Какие поведенческие модели Вы знаете?*
- *Опишите поведенческую модель К. Левина.*
- *Опишите модель Блейка и Моутона.*
- *В рамках какого подхода появился термин «стиль управления», и как вы его понимаете?*
- *Какие ситуационные модели Вы можете назвать? Дайте характеристику каждой из них.*

Тема 4. Мотивация организационного поведения

Мотивы и потребности людей в организации.

Содержательные теории мотивации (А.Маслоу, К.Альдерфера, МакГрегора, Ф.Герцберга). Процессуальные теории мотивации (теория подкрепления, теория ожидания, целевая теория) и возможности закрепления желаемого поведения членов организации. Методы нематериального стимулирования (редизайн заданий и функций, партисипативность).

Вопросы для самопроверки к разделу:

- *Какие потребности влияют на поведение людей в организации?*
- *Назовите содержательные теории мотивации? Чем отличаются теории А. Маслоу и К. Альдерфера?*
- *Какие факторы вызывают удовлетворенность трудом, согласно мнению Ф. Герцберга? Почему специалисты в области управления персоналом считают необходимым регулярно диагностировать уровень удовлетворенности трудом?*
- *Почему увеличение заработной платы не гарантирует повышения эффективности труда?*
- *Какие негативные последствия вызывает использование наказания для изменения поведения людей в организации?*
- *Основные положения теории подкрепления мотива*
- *При решении каких задач используется теория ожиданий ?*
- *Чем отличается метод «расширения» труда от метода «обогащения» труда?*
- *Основные положения целевой теории мотивации.*

Тема 5. Управление группой в организации. Командообразование

Основы группового поведения (классификации групп в организации, групповые процессы, стадии развития группы в организации). Командообразование.

Эксперименты Рингельмана и феномен «социального лодыря».

Вопросы для самопроверки по разделу

- *Что такое групповая динамика?*
- *Какие роли называют конвенциональными?*
- *Дайте определение понятию «групповые нормы»*
- *В чем сущность феномена социального лодыря. Расскажите об экспериментах Рингельмана.*
- *Опишите этапы группообразования в организациях.*
- *Какова динамика изменения групповых норм в процессе развития группы?*
- *Какие факторы влияют на эффективность принятия групповых решений?*

Тема 6. Личность и организация

Индивидуальные переменные организационного поведения (возраст, пол, этническая принадлежность). Личностные переменные организационного поведения. Личностные инварианты профессиональной и жизненной успешности. Формирование и развитие человеческих

ресурсов организации. Организационные стрессы и феномен эмоционального выгорания.

Вопросы для самопроверки по разделу:

- *Какие индивидуальные и личностные особенности могут значительно повлиять на поведение людей в организации?*
- *Каким образом проявляются в служебном поведении акцентуации характера? Какие акцентуации Вы знаете и в чем их особенность?*
- *Каковы особенности поведения авторитарной личности (по Адорно)*
- *Как влияет на поведение в организации локус контроля, мотивация достижения?*
- *Что такое макиавеллизм?*

Организационная культура и развитие организации

Понятие организационной культуры, ее структура и содержательные характеристики.

Методы диагностики организационной культуры.

Формирование организационной культуры (методы изменения или поддержания желаемой организационной культуры).

Модели организационных культур (модель Г. Хофштеде, модель У. Оучи).

Типы и виды организационного развития. Методы организационного развития (структурные и процессуальные). Этап организационно-психологического проектирования как неотъемлемый этап современных программ организационного развития.

Вопросы для самопроверки к разделу:

- *Что такое организационная культура?*
- *С чем связано большинство неудачных попыток использования изменений в организационной культуре с целью повышения эффективности организации?*
- *Можно ли, продекларировав новые стандарты поведения и «внедрив» новый корпоративный стиль, считать, что создана новая организационная культура?*
- *Назовите уровни организационной культуры*
- *Назовите содержательные характеристики организационных культур.*
- *Опишите известные Вам модели организационных культур.*
- *Каким образом поведение руководителя может привести к желаемым изменениям в организационной культуре?*

Специфика преподавания дисциплины состоит в использовании на занятиях особых психологических технологий, обеспечивающих не только освоение теоретического материала, но и создающих условия для личностного развития студента, его самопознания и более глубокого понимания собственных ресурсов самосовершенствования, для приобретения им полезных для его будущего профессионального функционирования и карьерного продвижения коммуникативных навыков, навыков продуктивного взаимодействия в группе, навыков саморегуляции.

Работа на лекции. В контексте лекционных занятий по дисциплине «Организационное поведение» преподаватель использует не только традиционные способы передачи материала, но и моделирует конкретные ситуации, в проигрывание которых вовлекается часть студентов с последующим (совместным с аудиторией) анализом их поведенческого и эмоционального реагирования. Функция студента на таких занятиях – не столько пере-

работать готовую информацию, сколько активно включиться в открытие неизвестного для себя знания, в том числе на основе нового психологического *индивидуального* опыта.

Работа на практических занятиях. Преобладающая часть практических занятий по дисциплине проводится в интерактивных формах (деловые игры, психологические тренинги, мастерские и т.п.), обеспечивающих погружение в психологический контекст будущей профессиональной деятельности, побуждающий к *самостоятельному поиску* оптимального варианта поведения, принятия решения на основе анализа проживаемой ситуации.

На занятиях, посвященных дискуссиям по отдельным темам программы, создаются условия для выражения собственных мыслей, активного отстаивания точки зрения, аргументированного возражения, «проработки» ошибочной позиции оппонента. Данная форма работы позволяет повысить уровень интеллектуальной и личностной активности, включенности в процесс учебного познания

МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО ОРГАНИЗАЦИИ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ

ВИДЫ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Самостоятельная работа студентов включает **базовую** и **дополнительную** части.

Базовая самостоятельная работа состоит в подготовке к текущим аудиторным занятиям и контрольным формам работы. Результаты этой подготовки проявляются в активности студента на занятиях, в особенностях его включенности в процесс деловых игр, в обсуждении процесса и результатов деловых и ролевых игр на практических занятиях, а также в качестве контрольных работ, тестовых заданий и других форм текущего контроля. **Дополнительная самостоятельная работа** направлена на углубление и закрепление знаний и включает, прежде всего, подготовку выступлений с сообщениями по предлагаемой тематике² и самостоятельную внеаудиторную работу по анализу заданных организационных переменных с разработкой рекомендаций по их оптимизации³.

Виды заданий для самостоятельной работы:

- **для овладения знаниями:** изучение и проработка текста (конспекта лекции, учебной и дополнительной литературы);
- **для закрепления и систематизации знаний:** подготовка сообщений к выступлению, подготовка рефератов; самотестирование и др.;
- **для формирования умений:** выполнение практических исследовательских заданий соответствии с программой дисциплины, задания в рамках интерактивных форм работы, требующие самоорганизации, саморегуляции, самостоятельного принятия решения на основе анализа проживаемых ситуаций.

² Список тем рефератов представлен в рабочей программе по дисциплине. Выбор темы студенты делают самостоятельно.

³ Работа выполняется во внеучебное время в малых группах по 5-7 человек (тема задания выбирается студентами самостоятельно)

Рекомендации по оформлению результатов самостоятельной работы (отчетов и рефератов)

Письменное оформление результатов самостоятельной работы должно выполняться в соответствии с установленными нормами ГОСТА или внутренними методическими указаниями вуза.

Оформление (структура) текста:

1 Титульный лист, оформление которого регулируется ГОСТом или методическими рекомендациями образовательного учреждения. Вверху титульного листа указываются название учебного заведения и кафедра, на которой преподается дисциплина. Среднее поле используется для обозначения темы и вида работы. Справа, ближе к краю страницы, указывается ФИО исполнителя (ей), потом ФИО преподавателя. В самом нижнем поле ставят год, в котором выполнена работа. Оформление текста предусматривает использование нумерации страниц, кроме титульного листа.

2 После титульного листа пишется оглавление (содержание, план). Здесь поочередно указываются все названия разделов работы и приводятся страницы, где начинается текстовое изложение того или иного раздела; выполненной работы, обосновывается ее актуальность.

3 В основном разделе, следующем за введением, представлено содержание реферата, раскрывающее его тему, анализ изученных источников, обобщение материала. Желательно лаконичное изложение материала;

4 В заключении формулируются выводы, подводятся итоги проделанной работы.

5 В конце реферата приводится список использованной литературы.

6 Оформление текста по ГОСТу предусматривает использование обычного шрифта Times New Roman, размером 12-14 пунктов. Жирным шрифтом принято выделять только заглавия.

ЗАДАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ В МАЛЫХ ГРУППАХ

ТЕМЫ:

- **Анализ факторов удовлетворенности – неудовлетворенности трудом работников организации (на материале вуза) или учебной деятельностью студентов (на материале группы, факультета, вуза в целом)**
- **Общий анализ уровня и причин конфликтной «напряженности» в организации (на материале студенческого контингента, на материале членов организации)**
- **Анализ и прогнозирование вероятности проявления желательного для организации поведения сотрудников (на основе теории ожиданий)**
- **Анализ слабых мест организационной культуры вуза (на материале субкультуры студенческой группы, факультета, студенческого коллектива вуза в целом)**

СОДЕРЖАНИЕ ЗАДАНИЙ:

ЗАДАНИЕ 1

Анализ факторов удовлетворенности – неудовлетворенности работников организации своим трудом

Выполнение задания позволяет осуществить первичный анализ удовлетворенности-неудовлетворенности трудом работников организации. Неблагоприятные данные по отдельным факторам удовлетворенности/неудовлетворенности являются основанием для более тщательного анализа причин неоптимального состояния и разработки рекомендаций по устранению (минимизации) причин неудовлетворенности и актуализации факторов удовлетворенности работников. Возможны два варианта выполнения заданий (по выбору студентов):

1. На основе анкеты, разработанной специалистами, опирающимися на современные модификации содержательных теорий мотивации (анкета предлагается преподавателем). Для выполнения задания необходимо: провести анонимный анкетный опрос работников организации (можно на материале вуза или его подразделения) и внести его результаты в ниже прилагаемую таблицу 1:

Таблица 1

№	ФАКТОРЫ удовлетворенности/неудовлетворенности	ДА (%)	трудно сказать	НЕТ (%)
1	Удовлетворенность собственной квалификацией			
2	Признание успехов			
3	Интерес к содержанию работы			
4	Ответственность			
5	Возможность карьерного роста			
6	Возможность профессионального роста			
7	Удовлетворенность стилем управления			
8	Удовлетворенность условиями труда			
9	Удовлетворенность межличностными отношениями			
10	Удовлетворенность заработной платой			
11	Стабильность работы			
12	Негативное влияние на личную жизнь			
13	Чувство принадлежности организации, гордость за работу в ней			
	ИТОГО (СУММА БАЛЛОВ)			

Анализ результатов учитывает общее количество пунктов, по которым получены неблагоприятные результаты (более 30% в строчках по первому столбику) и анализ каждого из пунктов, по которым получены неблагоприятные результаты.

2. Вариант, предполагающий самостоятельную разработку студентами анкеты, базирующейся на современных содержательных теориях мотивации и направленной на изучение особенностей (структуры, причин и т.д.) удовлетворенности/неудовлетворенности студентов своей учебной деятельностью (на материале

группы, факультета или вуза в целом)

Результатом исследования могут быть разработанные студентами рекомендации для различных уровней управления образовательным процессом (для кураторов факультетов – замдеканов по воспитательной работе, для органов студенческого самоуправления, для проректоров).

ЗАДАНИЕ 2

Общий анализ уровня и причин конфликтной «напряженности» в организации

Целью задания выступает закрепление способности будущего менеджера выявлять неоптимальный для организации уровень конфликтной напряженности и выделять основные причины этой напряженности. Вышесказанное позволяет разработать программу устранения неоптимальной конфликтной напряженности в организации и выбрать адекватные методы и способы управления конфликтами.

Для выполнения задания необходимо:

Разработать опросник и провести анонимный (!) анкетный опрос сотрудников организации (или ее отдельного подразделения) и внести полученные после обработки результаты в нижеследующую таблицу 2:

Таблица 2. Общий анализ уровня и причин конфликтной «напряженности» в организации

Оцениваемые параметры	Процент работников, отметивших соответствующие варианты		
	Да (%)	Затрудняются сказать (%)	Нет (%)
Высокая частота возникновения конфликтов в организации			
Удовлетворенность психологическим климатом, межличностными отношениями			
Группы причин конфликтов, возникающих в организации:	Часто (%)	Затрудняются сказать (%)	Редко (%)
«структурные»			
межличностного порядка «деловые»			
межличностного порядка «социально-эмоциональные»			
«личностного» порядка			
Особые отношения по вектору руководитель-подчиненный («иерархическое взаимодействие»)			

Показатели строк по первому столбику таблицы выше 30% (кроме второй строчки, данные которой анализируются «зеркально» по отношению к остальным строкам) свидетельствуют о необходимости более глубокого анализа причин конфликтной напряженности и разработки программы оптимизации.

ЗАДАНИЕ 3

Анализ и прогнозирование вероятности проявления желательного для организации поведения сотрудников (на основе теории ожиданий)⁴

Целью задания выступают закрепление способности будущего менеджера прогнозировать проявление сотрудниками предпочтительного для организации поведения, заданного уровня и качества их труда, умения анализировать причины низкой мотивации персонала к выполнению желательной формы поведения и разрабатывать на этой основе программу стимулирования необходимых для организации поведения сотрудников, качества и продуктивности их труда.

Для выполнения задания, необходимо:

1. Сформулировать вариант желаемой формы поведения работника
2. Выделить результаты проявления альтернатив поведения работников (соблюдения-несоблюдения ими желаемой формы поведения), которые могут иметь высокую валентность для работников
3. Рассчитать привлекательность каждой из альтернатив.
4. Если привлекательность желаемой формы поведения для работников ниже, чем ее несоблюдение, разработать рекомендации по ее повышению (ввести дополнительные стимулы, имеющие высокую валентность)

Для выполнения задания используется нижеследующая таблица 3:

Таблица 3

Желаемое поведение (ЖП) _____					
Результаты	Валентность	Привлекательность соблюдения ЖП		Привлекательность несоблюдения ЖП	
СУММА					

ЗАДАНИЕ 4

Первичный анализ «слабых» мест организационной культуры

Анализ особенностей организационной культуры предполагает сложное, многоаспектное и многоуровневое исследование специалистами. Однако первичное представление о «слабых» местах организационной культуры руководитель может получить, применив косвенный (проективный) метод, предложенный управленческими консультантами. В анкете,

⁴ Задание может выполняться на материале студенческого коллектива (в этом случае прогнозируется желательная форма поведения студентов)

предложенной ими (и успешно апробированной на практике) сотрудникам предлагается выбрать пословицы и поговорки, которые, по их мнению, отражают особенности их организации. При этом выделяются четыре основных вектора, по которым проявляются важные для организации ценности, установки и приоритеты.

Для выполнения задания необходимо:

Провести анонимный анкетный опрос работников организации с помощью анкеты, разработанной самостоятельно или предложенной преподавателем (разработанной специалистами) и отразить результаты опроса в нижеприведенной таблице 4.

Таблица 4

ВЕКТОРЫ ОТНОШЕНИЙ (БЛОКИ)	Процент работников, выбравших пословицы из каждого блока
Отношение рядовых работников к руководству	%
Отношение руководства к работникам	%
Отношение исполнителей к делу	%
Отношение к новому, к изменениям	%

При этом возможны два варианта задания:

1. Исследование проводится на основе методика, разработанной специалистами (методика Магуры⁵). В этом случае, если по отдельным векторам (блокам) более 30% работ-

⁵ Инструкция: выберите, пожалуйста, в предложенном списке пословиц и поговорок те, которые, на Ваш взгляд, характеризуют отношения в Вашей организации

ПЕРВЫЙ БЛОК		
Ты начальник, я – рабочий, возьми сам и поработай		
Один с сошкой, семеро с ложкой		
Не спеши выполнять приказ начальства		
Пред лицом начальства имей вид лихой и придурковатый, чтобы своим умом начальство не смущать		
ВТОРОЙ БЛОК		
Не в свои сани не садись		
Собака лает- ветер носит		
Дружба-дружкой, а табачок врозь		
У сильного всегда бессильный виноват		
Гусь свинье не товарищ		
Сытый голодного не разумеет		
Всяк сверчок знай свой шесток		
ТРЕТИЙ БЛОК		
Один в поле не воин		
Солдат спит – служба идет		
Работа не волк в лес не убежит		
Дураков работа любит		
ЧЕТВЕРТЫЙ БЛОК		
Благими намерениями выложена дорога в ад		
Лучше синица в руках, чем журавль в небе		
Заставь дурака Богу молиться – он лоб расшибет		
Пока гром не грянет, мужик не перекрестится		
Гладко было на бумаге, да забыли про овраги		
Цыплят по осени считают		

ников выбирают приведенные в них пословицы и поговорки, то результаты анализируются в соответствии с нижеследующей интерпретационной следующей таблицей 5:

Таблица 5 (Интерпретационная таблица)

ВЕКТОРЫ ОТНОШЕНИЙ	Поведенческие нормы, стоящие за этими пословицами	Рабочее поведение
Отношение рядовых работников к руководству	Противостояние руководства и рядовых работников: Мы-они Недоверие руководству	Напряженность отношений Снижение управляемости
Отношение руководства к работникам	Невнимание руководителей к проблемам подчиненных Несправедливость распределения работы и доходов	Стресс Низкая заинтересованность работников в конечных результатах Плохой контроль работы подчиненных Нежелание рядовых работников проявлять инициативу и ответственность
Отношение исполнителей к делу	Незаинтересованность в конечном результате Нежелание выкладываться на работе Нежелание брать на себя ответственность	Отсутствие желания работать с высокой отдачей Производственные конфликты Нерасторопность в работе
Отношение к новому, к изменениям	Неверие в обещания руководства Осторожное отношении к новому Скептическое отношение к решениям руководства Перестраховка, запаздывание изменений Излишне оптимистичное отношение к новому, низкое качество планирования	Соппротивление изменениям Низкий уровень заинтересованности в проведении изменений Принятие ошибочных решений, утверждение нереальных планов Низкая конкурентоспособность организации Конфликты, ухудшение психологического климата

2. Второй вариант⁶ выполнения задания предполагает самостоятельную разработку опросника студентами, который может быть предназначен как для сотрудников вуза, так и для студентов. В последнем случае алгоритм работы выглядит следующим образом:

- Выделение и обоснование наиболее важных векторов взаимоотношений преподавателей и студентов и отношения студентов к собственной учебной деятельности
- Анализ сборников современных пословиц и поговорок с целью выбора тех из них, которые могут характеризовать содержание выделенных векторам
- Составление текста опросника
- Проведение анонимного (!) опроса студентов (группы, факультета, вуза в целом)
- Анализ результатов и выводы

ФОРМЫ КОНТРОЛЯ ЗНАНИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

- анализ особенностей включенности студентов в процесс интерактивных форм работы;

⁶ При использовании второго варианта выполнения задания могут быть разработаны рекомендации по коррекции «слабых мест» организационной культуры вуза или субкультуры факультета

- оценка результатов самостоятельной исследовательской работы по анализу конкретных организационных характеристик;
- оценка результатов выполнения студентами творческой контрольной работы в малых группах;
- анализ результатов выполнения творческой контрольной работы
- тестирование;
- контрольная работа или реферат по пройденным темам для студентов, пропустивших более 30% занятий

Вопросы для самопроверки при подготовке к тестированию по дисциплине

Предмет дисциплины «организационное поведение».

Системный и ситуационный подход к анализу организационного поведения.

Опишите уровни анализа организационного поведения.

Какова роль и функции коммуникации в организациях.

Какие типы коммуникационных сетей вы знаете. Формы и виды коммуникаций в организации.

Какие факторы влияют на эффективность коммуникации в организации. Как вы понимаете принцип обратной связи и его роль в коммуникациях.

Назовите виды и формы коммуникации в организациях.

Что влияет на межличностное восприятие партнеров по общению. Что означают термины: эмпатия, рефлексия, атрибуция.

Что такое групповая динамика. Назовите феномены групповой динамики.

Какие роли называют конвенциональными.

Дайте определение понятию «групповые нормы».

В чем сущность феномена социального лодыря. Расскажите об экспериментах Рингельмана.

Опишите этапы группообразования в организациях.

Какова динамика изменения групповых норм в процессе развития группы.

Какие факторы влияют на эффективность принятия групповых решений.

Какие индивидуальные и личностные особенности могут значительно повлиять на поведение людей в организации.

Каким образом появляются в служебном поведении акцентуации характера? Какие акцентуации вы знаете и в чем их особенность.

Каковы особенности поведения авторитарной личности в организации (по Адорно).

Как влияет на поведение в организации локус контроля, мотивация достижения.

Что такое макиавеллизм. Особенности поведения макиавеллиста в организации.

Назовите основные группы причин возникновения конфликтов в организациях.

Назовите виды конфликтов в организациях.

Что такое «организационный» конфликт. Какие переменные учитываются при его разрешении.

Что такое «силовой» конфликт, назовите их виды.

Какова роль конфликтов в организациях. Что понимается под методами управления конфликтами в организациях, какие методы существуют.

Назовите стратегии поведения в конфликтах.

Дайте определение термину «организационная власть»

Назовите виды организационной власти. Каковы их преимущества и ограничения?

Какие ресурсы власти относят к личностному основанию? Условия их использования.

В чем заключается феномен деструктивного подчинения?

Опишите эксперименты Рааймакерса и Меесуса. Что в них было установлено?
 Опишите модель организационной власти с позиции субъекта.
 Опишите модель организационной власти с позиции объекта.
 Мотивация власти.
 В чем состоит проблема личности субъекта власти?
 Раскройте понятия «авторитарная личность» и «макиавеллизм». Как они проявляются в организационном поведении?
 Понятия «лидер» и «руководитель» в организационном контексте.
 Опишите структурный подход к проблеме эффективного руководства.
 Перечислите поведенческие модели стилей управления.
 Поведенческая модель стилей управления Блейка и Моутона
 Модель стилей управления К. Левина
 Назовите ситуационные модели стилей управления. В чем состоит преимущество ситуационного подхода?
 Ситуационная модель Д. Мисуми.
 Ситуационная модель Херси-Бланшара.
 Ситуационная модель Врумма-Йеттона-Яго.
 Ситуационная модель Фидлера.
 Опишите содержательные теории мотивации поведения людей в организации(теории Маслоу, Альдерфера, Герцберга, Маккгрегора).
 Теория подкрепления мотива.
 Теория «ожиданий» в ее применении к анализу организационного поведения.
 Целевая теория мотивации.
 Методы редизайна и перепроектирования рабочих заданий.
 Партиципативный метод стимулирования.
 Что такое организационная культура? Опишите её уровни и основные характеристики.
 Методы поддержания и изменения организационной культуры.
 Модель организационной культуры «Z» (Оучи).
 Модель организационной культуры Хофштеде.
 Назовите способы внесения изменений в процессе организационного развития.
 В каких случаях рекомендуются программы организационного развития?
 Опишите виды организационного развития.
 Назовите этапы организационного развития.
 Опишите методы организационного развития.
 Что такое «Я-высказывание» как способ разрешения конфликтов?

Примерная тематика рефератов для студентов, пропустивших 30% и более занятий:

1. История науки «Организационное поведение»
2. Методы исследования организационного поведения.
3. Личность и организация.
5. Поведение группы в организации
6. Формирование эффективной команды в организации
7. Феномен лидерства в организации: структурный подход
8. Феномен лидерства в организации: поведенческий подход
9. Феномен лидерства в организации: ситуационный подход
10. Организационная власть с позиции субъекта власти
11. Организационная власть с позиции объекта власти
13. Мотивация власти в организации
14. Феномен деструктивного подчинения и ответственность субъекта власти
12. Личностные переменные организационной власти

13. Методы изменения организационной культуры
14. Организационное развитие
15. Управление конфликтами в организации
16. Управление стрессами в организации
17. Ценности членов организации и организационное поведение
18. Процессуальные теории мотивации
19. Содержательные теории мотивации
20. Корпоративный тренинг и развитие организации.
21. Методы поддержания необходимого организационного поведения
22. Развитие группы в организации. Команд образование.

Примерный итоговый тест на усвоение знаний

Дисциплина «Организационное поведение» изучает поведение членов организации на следующих уровнях анализа:

- а) на индивидуальном
- б) на групповом
- в) на общеорганизационном
- г) на всех вышеперечисленных уровнях
- д) верно только б) и в)

Эффективна ли информационная власть по отношению к подчиненному, являющемуся «авторитарной личностью» (по Т. Адорно):

- а) да
- б) нет

К преимуществам референтной власти относятся:

- а) подчиненные воспринимают поставленные их руководителем цели, как свои собственные
- б) подчиненные стараются быть похожими на руководителя
- в) отсутствует необходимость постоянного контроля со стороны руководства
- г) все вышеперечисленное верно
- д) правильно только а) и б)

Теория вмешательства в конфликтные ситуации позволяет:

- а) принимать оптимальные решения при урегулировании конфликтов в организации;
- б) использовать конфликтные ситуации как средство достижения большей продуктивности организации;
- в) все вышесказанное верно.

Структура организационной культуры по Е.Шейну включает следующие уровни:

- а) поверхностный, внутренний, глубинный
- б) Стили поведения, психологический климат, нормы

Согласно теории подкрепления мотива:

- а) нежелательное поведение целесообразно игнорировать (применяя наказание только в исключительных случаях)
- б) нежелательное поведение целесообразно наказывать (негативное подкрепление)

В каком случае используются структурные методы управления конфликтами:

- а) конфликты внутриличностной природы;

- б) конфликты, вызванные межличностными и личностными причинами;*
- в) организационно-распорядительными причинами;*
- г) конфликты, вызванные другими причинами.*

Через какие из перечисленных факторов организационная культура влияет на эффективность организации (согласно модели Сатэ):

- а) кооперация, принятие решений, коммуникации*
- б) контроль, лояльность организации*
- в) восприятие организационной среды и оправдание своего поведения*
- г) все вышеперечисленное верно*
- д) верно только а) и б)*

К способам демонстративного поведения сотрудника, имеющего акцентуацию характера по демонстративному типу, относятся:

- а) стремление добиться наилучшего результата в желании получить признание окружающих;*
- б) самовосхваление;*
- в) самооплакивание;*
- г) все вышеперечисленное;*
- д) только а) и б).*

Какие из переменных, определяющих на практике выбор менеджерами оснований власти, описал Кипнис:

- а) относительная власть менеджера*
- б) цели менеджера, обусловленные его желанием оказать влияние на подчиненного*
- в) ожидания в отношении готовности работника подчиниться*
- г) особенности организационной культуры*
- д) все вышеперечисленное*
- е) только б) и в).*

Будет ли работник выполнять задание с высокой мотивацией, если его ожидания первого уровня = 1; ожидания второго уровня = 0,5,

а валентность результата = 0, 6:

- а) да*
- б) нет*

Ярко выраженная потребность в доминировании, власти, лидерстве при желании всем нравиться, выраженной потребности в любви и одобрении, в положительных оценках могут сигнализировать о:

- а) наличии внутриличностного конфликта;*
- б) акцентуации характера по демонстративному типу;*
- в) может наблюдаться в обоих случаях;*
- г) ни в одном из описанных случаев.*

Может ли структура власти в организации совпадать с ее социометрической структурой:

- а) да*
- б) нет*

Эксперименты В. Меесуса и Р. Рааймакенса показали:

- а) административное насилие обеспечивает повиновение руководителю даже в ситуациях, когда его цели имеют спорный или аморальный характер*

- б) субъект власти несет полную ответственность, в том числе и моральную, за поведение, инициированное его целью*
- в) субъект власти не несет моральную ответственность за деструктивное подчинение его подчиненных*
- в) верно а) и б)*

Для силовых отношений типа "равный против равного" в организации характерны (по Мастенбрук):

- а) тенденция людей к конкуренции, скрытая борьба за позиции, разногласия в пограничных областях;*
- б) контроль за недопущением автономии, сопротивление изменениям, проблемы трудовой мотивации.*

Эксперименты Рингельмана показали, что:

- а) индивидуальные усилия членов группы и их индивидуальная продуктивность в группе возрастают;*
- б) индивидуальные усилия и индивидуальная продуктивность членов в группе снижаются.*

С развитием группы в организации внутригрупповые нормы:

- а) закрепляются и ужесточаются;*
- б) смягчаются и размываются;*
- в) сначала ужесточаются, но потом снова смягчаются, допуская различные индивидуальные варианты поведения;*
- г) сначала смягчаются, допуская различные индивидуальные варианты поведения, потом ужесточаются*

Что из перечисленного ниже не относится к содержательным характеристикам организационной культуры:

- а) коммуникационная система и язык общения*
- б) ценности и нормы*
- в) мировоззрение*
- г) осознание времени, отношение к нему*
- д) все вышеперечисленное относится к содержательным характеристикам организационной культуры*

Структурный подход к проблеме эффективного управления ставил задачу

- а) выявить универсальную структуру личности эффективного руководителя, определив свойственные успешным руководителям черты или характеристики*
- б) выявить универсальные паттерны поведения, обеспечивающие успех руководителю*
- г) рассмотреть эффективность конкретных личностных особенностей руководителя и паттернов его поведения в контексте конкретных ситуационных переменных*

Открытие Д. Мисуми состояло в следующем:

- а) было продемонстрировано различие между самим поведением лидера и той функцией, которую это поведение выполняет, будучи воспринятым подчиненными*
- б) для того, чтобы успешно управлять, руководитель должен обладать объективной обратной связью о своем влиянии на подчиненного, иметь возможность диагностировать свой действительный стиль управления, то, как его воспринимают подчиненные, и возможность планировать направленное изменение стиля*
- в) верно все вышесказанное*
- г) неверно все вышесказанное*

Если стиль управления неадекватен ситуации, то согласно теории Фидлера, рекомендуется:

а) дистанция власти б) мужественность в) индивидуализм г) избегание неопределенности; д) все вышеперечисленное верно е) Только а), в) и г)

Какие из перечисленных ниже факторов рекомендуется использовать при процедуре «обогащения труда»:

- | | |
|---|----------------------------------|
| <i>а) повышение ответственности</i> | <i>б) контроль над ресурсами</i> |
| <i>в) обратная связь по результатам</i> | <i>г) профессиональный рост</i> |
| <i>д) все вышеперечисленное</i> | <i>е) только а) и г)</i> |

При низком уровне «рабочей зрелости» подчиненных, согласно ситуационной модели Херси-Бланшара, рекомендуется:

- а) директивный стиль управления*
- б) поддерживающий стиль*
- в) участвующий стиль*

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

Введение

Дисциплина «Организационное поведение» раскрывает закономерности *поведения людей в организации с целью повышения эффективности организации и создания благоприятных условий для труда, индивидуального развития и психического здоровья ее членов.*

Структура дисциплины включает следующие разделы:

Управление коммуникациями в организации. Управление конфликтами в организации

Организационная власть и лидерство в организации

Мотивация организационного поведения

Управление группой в организации. Командообразование.

Личность и организация

Организационная культура и развитие организации.

Управление коммуникациями в организации.

Управление конфликтами в организации

Любая организация представляет своеобразное коммуникативное пространство с множеством информационных потоков. Эффективное управление этими потоками – необходимое условие управляемости организационного поведения. Недооценка необходимости управления организационным общением приводит к возникновению неоптимальных состояний (конфликтной напряженности, организационных стрессов, недовольства политикой и решениями администрации и т.п.), снижению мотивации работников, нарушению координированности деятельности сотрудников и подразделений и т.д.

Система организационного общения – это совокупность каналов общения, связывающих элементы организационной структуры. Формальная система общения в организации предписывает и ограничивает поток информации среди членов организации. Различают основные направления организационного общения: горизонтальный и вертикальный (восходящий и нисходящий потоки). *Нисходящий* поток выполняет функции передачи приказов, указаний, инструкций, а также мотивирования и оценки работников. *Восходящий* информационный поток имеет основной функцией – обратную связь, получение вышестоящими структурами информации о деятельности и настроении работников (отчеты, предложения, рекомендации, просьбы и прочее). Основной функцией *горизонтального* потока является координация взаимодействия и в решении текущих задач. Эти потоки, как правило, загружены больше, чем вертикальные, и менее формализованы.

Все многообразие существующих на практике коммуникативных сетей принято делить на две крупные группы: централизованные и децентрализованные. *Централизованная* сеть – сеть, в которой общение ограничено несколькими каналами, а основной поток проходит через ключевую позицию (рисунок 1). *Децентрализованная* сеть – содержит большее количество каналов, доступных для членов организации, и никто не имеет преимущественного доступа или монополии на информацию (рисунок 2). В децентрализованных сетях ответственность за принятие решения в значительной степени распределена между участниками, количество обменов сообщения будет большим, а члены группы будут испытывать большую удовлетворенность (общением и выполняемой деятельностью). Эффективность тех или иных сетей зависит от характера выполняемой деятельности. Централизованные сети обеспечивают более высокую скорость обмена сообщениями с меньшим количеством ошибок и искажений при решении простых, структурированных, имеющих однозначное правильное решение задач. При решении сложных, неструктурированных задач с множеством возможных решений, более эффективными оказываются децентрализованные сети. В этом случае больше возможностей использовать знания и навыки разных работников, больше возможностей получения своевременной обратной связи и исправления ошибок, для синтеза различных точек зрения.

Формы общения в организации не исчерпываются формальными потоками общения между членами организации. *Неформальное* общение в организации позволяет не только удовлетворить актуальную для большинства членов организации потребность аффилиации, в формировании и развитии социальных отношений, но и обеспечивает решение текущих задач в случаях, когда формальные каналы не обеспечивают сотрудников исчерпывающей производственной информацией.

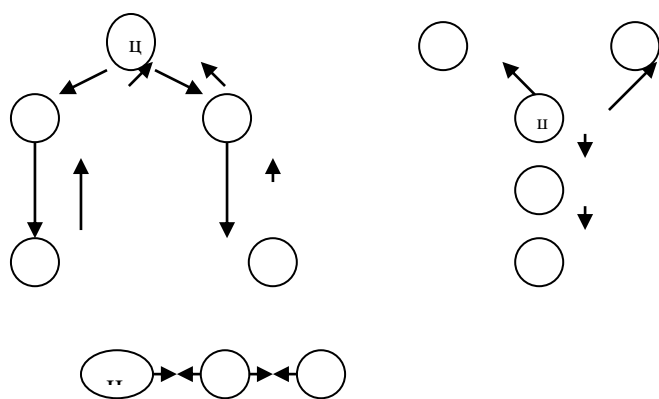


Рисунок 1. Варианты централизованных сетей

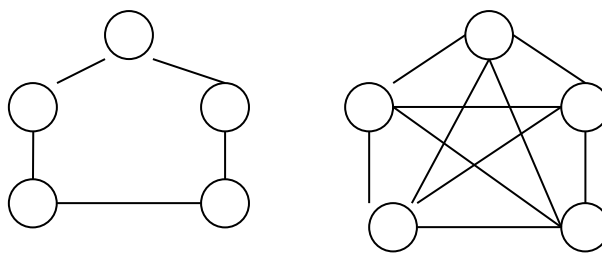


Рисунок 2. Варианты децентрализованных сетей

Иногда неформальные каналы используются для формирования установок работников (организованные «утечки» информации) или сбора обратной связи. Одной из важных характеристик неформального общения является его скорость, с которой не могут сравниться формальные каналы, и своеобразная конфиденциальность (такая информация, как правило, не достигает ушей «случайных» людей). Неформальные сети коммуникации существуют практически во всех организациях, способствуя более эффективному функционированию формальных каналов. Но в ней нет четкой структуры, нет распределения ответственности и отчетности. Следствием этого может быть возникновение слухов, искажения информации. Что требует внимания руководства организации не только к формальным каналам общения, но и к неформальным.

Любое общение, в том числе в организации – это процесс установления и развития контактов между людьми, порождаемый потребностями в совместной деятельности и включающий:

- восприятие, познание и понимание партнеров по общению (перцептивная сторона общения);
- обмен информацией (коммуникативная сторона общения);
- выработку единой стратегии взаимодействия (интерактивная сторона общения).

Перцептивная сторона общения. Любая деятельность предполагает взаимодействие, а оно невозможно без взаимопонимания. При этом очень важно, как воспринимается нами партнер по общению и как понимаются причины его поведения. В данном случае речь идет об особенностях межличностной перцепции, т.е. о познании человека человеком и понимании его действий. В ходе познания одновременно осуществляются и эмоциональная оценка, и попытка понять поступки собеседника, и основанные на этом стратегии изменения его поведения, и построение своего собственного. Психологическими механизмами межличностного восприятия людей, являются:

- познание и понимание людьми друг друга (идентификация, эмпатия, каузальная атрибуция);
- познание самого себя в процессе общения (рефлексия);
- прогнозирование поведения партнера по общению (каузальная атрибуция).

Идентификация – это способ познания другого человека, при котором предположение об его внутреннем состоянии строится на основе попыток поставить себя на место партнера по общению.

Эмпатия – это эмоциональное сопереживание другому человеку. Эмпатия основана на умении правильно представить себе, что происходит в душе другого человека, что он переживает, как оценивает окружающий мир.

Рефлексия – это механизм самопознания в процессе общения, в основе которого лежит способность человека представлять то, как он воспринимается партнером по общению.

Каузальная атрибуция – приписывание другому человеку причин поведения в условиях дефицита информации.

Специалисты указывают на то, что точность межличностного восприятия зависит от следующих обстоятельств:

– получаемые сообщения воспринимаются и оцениваются в свете актуальных потребностей адресата («сытый голодного не разумеет», «у кого что болит – тот о том и говорит», и т.п.);

– всегда неизбежно искажение смысла сообщения в силу различий в опыте общающихся;

– на межличностное восприятие влияет *контекст* общения (*физический*: пространственная организация общения, цветовая гамма окружения, наличие шумов и т.п.; *культурный*: ценности, отношение ко времени, социальная иерархия и т.п.; *исторический*: «история» и результат предыдущих ситуаций общения и т.п.);

– решить проблему точности интерпретации сообщения с помощью одних языковых средств невозможно.

Коммуникативная функция общения состоит в обмене информацией между людьми. В процессе общения людей информация не только передается, но и формируется, уточняется и развивается. В процессе общения происходит не только движение информации, но возникают отношения между людьми, участвующими в общении, при которых каждый из участников ориентируется на партнера, исходя не только из своих собственных целей и мотивов, но и анализируя мотивы, цели и установки других участников, ожидая от них определенной реакции. Поэтому в общении важны не только передача информации, но и выработка общего смысла, то есть информация должна быть не только принята, но и понята и осмыслена. Коммуникативный акт включает в себя следующие элементы:

- адресант – лицо, посылающее сообщение;
- адресат – лицо, которому направлено сообщение;
- сообщение – содержание коммуникативного акта;
- код – форма, в которой передается сообщение (вербальные средства, математические символы, язык тела и др.);
- цель – зачем послано сообщение;
- канал связи – голос, текст (среда, обеспечивающая связь);
- результат.

Точность понимания адресатом смысла сообщения становится очевидной для адресанта только тогда, когда происходит смена коммуникативных ролей, то есть адресат становится адресантом и сообщит, как он понял переданное сообщение (обратная связь).

Коммуникативный процесс включает пять этапов:

1. Начало обмена информацией, когда адресант должен ясно понимать что именно, в какой форме, с какой целью и в расчете на какую ответную реакцию он хочет передать;
2. Кодирование информации;
3. Выбор и передача информации через определенный канал;
4. Декодирование- прием (перевод адресатом словесные или невербальные сигналы в собственные мысли);
5. Обратная связь.

Эффективность коммуникативного акта зависит от таких условий, как *внимание* со стороны адресата, *понимание* содержания сообщения и *принятие* сообщения адресатом (он может его не принять, считая ложным, неинтересным или несущественным).

Интерактивная сторона общения. Общение как взаимодействие характеризует непосредственную организацию совместной деятельности. Цели общения отражают потребности совместной деятельности. Деловое общение почти всегда предполагает некоторый результат – изменение поведения и деятельности других людей. Здесь общение выступает как межличностное взаимодействие, т.е. совокупность связей и взаимовлияний, складывающихся благодаря совместной деятельности людей. Совместная деятельность и общение протекают в условиях социального контроля на основе норм – принятых в обществе образцов поведения, регламентирующих взаимодействие и взаимоотношения людей, и образующих специфическую систему. Диапазон социальных норм чрезвычайно широк: от образцов поведения, отвечающего требованиям трудовой дисциплины, до правил вежливости. Ориентируясь на нормы, человек соотносит формы своего поведения с эталонами, отбирает нужные и, таким образом, исполняет определенные нормы при взаимодействии с другими людьми. В психологии под ролью понимается нормативно одобряемый образец поведения, ожидаемый окружающими от каждого, кто занимает данную социальную позицию (по должности, возрастным или половым характеристикам и т.п.). «Исполнение» роли подвержено социальному контролю и обязательно получает общественную оценку, а даже незначительное отклонение от образца осуждается.

Взаимодействие в общении – это система взаимно обусловленных действий партнеров по общению, направленных на взаимные изменения их поведения, деятельности, отношений, установок и др. с целью обеспечения результативности общения и выработки единой стратегии. Главное содержание общения (воздействие на партнера, взаимодействие) может быть ориентировано на *контроль* и *понимание*. Стратегия «*контролера*» – стремление контролировать, управлять ситуацией, поведением других, желание доминировать. Стратегия «*понимателя*» – стремление понять ситуацию и поведение других, желание лучше взаимодействовать, избегать напряженности и неконструктивных конфликтов, соблюдение равенства партнеров.

В многочисленных классификациях взаимодействий наиболее распространено дихотомическое деление на два вида: конкуренцию и кооперацию. *Кооперация* может быть:

– *индивидуально-коллективной* (все стремятся к одной цели, однако независимо друг от друга, порой даже мешая коллеге);

– *последовательно-коллективной* (каждый последовательно выполняет одну часть общего дела);

– *кооперацией взаимодействия* (все члены коллектива дружно, помогая один другому, уверенно идут к общей цели).

Конкуренция – соперничество, борьба за достижение лучших результатов, прежде всего для себя в каком-либо конкретном виде общения и деятельности.

А.Н. Занковский описывает четыре типа взаимодействия: взаимодействие, связанное с позитивными эмоциями (солидарность, снятие напряжения, согласие); взаимодействие, связанное с негативными эмоциями (несогласие, создание напряжения, демонстрация антагонизма); взаимодействие в сфере постановки проблемы (просьба об информации, просьба высказать мнение или дать указание и прочее); взаимодействие в решении проблемы (предложение, мнение, ориентация других).

Эффективность взаимодействия зависит от целого ряда условий, важнейшим из которых является наличие *обратной связи*.

Управление конфликтами в организации

Конфликт – естественное и неизбежное явление как в жизни отдельного человека, и большой организации. Конфликтная напряженность закономерно возрастает в периоды кризисов и перемен в обществе, требующих соответствующих изменений в жизни людей и деятельности организации. Что же касается представителей различных профессий, то необходимость преодолевать противоречия, разрешать ситуации столкновения различных интересов и влиять на поведение людей, чьи позиции и точки зрения не совпадают с их собственными, является неотъемлемой составляющей их деятельности.

Поэтому готовность к конструктивному принятию конфликтных ситуаций и эффективно их разрешению является предпосылкой эффективного профессионального функционирования в любой профессии. Эффективность поведения человека в конфликтной ситуации зависит от уровня развития трех основных психологических механизмов: когнитивного (правильная оценка, адекватное восприятие и понимание причин конфликта, анализ, прогнозирование развития ситуации); коммуникативного (способность строить отношения, коммуникативная компетентность) и саморегуляционного. Перед руководителем организации стоит необходимость разрешать конфликты не только на уровне межличностных отношений с партнерами, но и управлять конфликтами в организации. Организация же, как уже отмечалось выше, изначально противоречива. И ее основное противоречие (между организационными целями и индивидуальными целями и интересами работников) особенно обостряется в периоды перемен и реформирования. Конфликты в организациях отрицательно сказываются на самочувствии людей, их удовлетворенности трудом, их трудовой мотивации и результативности, ограничивают возможности профессиональной реализации. Однако рассмотрение конфликта как однозначно вредного и разрушительного явления опасно и может привести к неадекватным практическим рекомен-

дациям. Специалисты в области управленческого консультирования полагают, что конфликты не только должны конструктивно разрешаться, но и могут быть средством повышения эффективности организации. Поэтому руководитель должен понимать сущность конфликта, как организационно-психологического явления, иметь необходимые знания о видах и причинах конфликтов в организациях, методах управления конфликтами в организациях, стилях поведения в конфликтах и способах их разрешения. Кроме того, чтобы развернулся конфликт, недостаточно наличия конфликтной ситуации, необходимо, чтобы внешние условия преломились через "внутренние". Такими внутренними условиями выступают психологические особенности участников конфликта. А это значит, что эффективному поведению в конфликтах способствуют знания в области психологии личности, позволяющие ему правильно понять причины реакций оппонентов в конфликтах и прогнозировать их поведение. При этом следует помнить, что адекватность поведения людей в конфликтах зависит от адекватности их оценки ситуации и причин конфликта. И если руководитель хочет обеспечить необходимую реакцию со стороны подчиненных, то должен уметь использовать весь имеющийся информационный ресурс, оптимизировать коммуникационную систему и обратную связь в собственной организации.

Природа конфликтов в организации. Виды и причины конфликтов в организации Конфликт имеет множество определений и толкований. Чаще под конфликтом понимается отсутствие согласия между двумя сторонами или более, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое. Поэтому, когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, враждебностью и т.д. В результате существует мнение, что конфликт – явление всегда нежелательное, что его необходимо по возможности избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Подобное отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления. Поэтому этот подход к эффективности организации в большей степени опирался на определение процедур и правил, взаимодействия должностных лиц и разработку рациональной организационной структуры. Считалось, что такие механизмы в основном устраняют условия, способствующие появлению конфликтов, и могут быть использованы для решения возникающих проблем.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже, может быть, и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Конфликт может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения. Роль конфликта в основном зависит от того, насколько эффективно им управляют. Чтобы

управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации. Слишком часто управляющие считают, что основной причиной конфликта является столкновение личностей. Однако последующий анализ показывает, что часто "виноваты" другие факторы. Все многообразие *причин конфликтов* в организациях можно объединить в следующие крупные группы:

– *причины структурного характера* (нечеткое определение функций, распределение обязанностей, ответственности и полномочий, нечеткие критерии распределения ресурсов, льгот, премий и т.д.);

– *причины межличностного порядка*: а) противоречия в точках зрения, позициях и интересах, имеющих отношение к содержанию деятельности; б) несовпадение в интересах и желаниях, не имеющее отношения к содержанию деятельности, но неизбежное в любой группе людей; в) социально-психологические закономерности межличностного восприятия;

– *причины личностного характера* (определенная личность является носителем конфликтогенного заряда, демонстрируя конфликтогенный тип поведения в силу низкой коммуникативной компетентности, наличия акцентуаций характера или выраженных внутриличностных конфликтов);

– *особенности взаимодействия «руководитель – подчиненный»* (неадекватность стиля управления, «особые отношения» и т.п.) между руководителями и подчиненными (наличие «любимчиков», «козлов отпущения» и т.д.).

Если первая и последняя группы причин могут быть минимизированы или устранены совсем, то остальные причины неизбежно присутствуют там, где есть люди, что предполагает необходимость оптимизации поведения людей в подобных ситуациях.

Конфликт как столкновение позиций, интересов, точек зрения людей и групп может проявляться (и развиваться) как на *предметном уровне* (без чувства враждебности и неприязни к оппоненту), так и на *аффективном уровне* со всеми негативными его проявлениями (неприязню, агрессивностью, разрушением отношений и т.д.). При возникновении конфликтной ситуации в организации от руководителя требуется ее разрешить или оптимизировать развитие конфликта. При неконструктивном (деструктивном) разворачивании конфликта обостряются крайности во взглядах и формах поведения, сильно повышается психическое напряжение, эмоциональное возбуждение, искажаются восприятие и понимание мыслей, чувств и поведения другого, делаются необоснованные крайние обобщения и преувеличения. Суждения о противнике нередко категоричны, поверхностны или случайны. Контакты между людьми нарушаются. Каждый прислушивается к собственным домыслам, переживаниям, культивирует чувство обиды, неудовлетворенности. Наблюдается снижение эмпатии, то есть способности к сопереживанию; обостряется отрицательная "холодная" эмпатия, то есть способность предугадать неприятности, страдания недруга, наносимый ему вред.

Виды психологических конфликтов в организации. В организации имеют место все виды психологических конфликтов, описываемых специалистами:

- внутриличностный,
- межличностный,
- внутригрупповой,

–межгрупповой.

Внутриличностные конфликты – это столкновение между желанием и долгом, желанием и возможностями, а также между разнонаправленными одинаково сильными мотивами («хочу, но нельзя», «хочу, но боюсь», «хочу и то, и это, но нужно выбирать» и т.д.). Разрешение внутриличностных конфликтов способствует личностному развитию. Однако глубокий, длительно неразрешающийся внутриличностный конфликт приводит к невротическим нарушениям.

Межличностные конфликты. Этот вид конфликтов есть частный, хотя и занимающий особое место, случай взаимодействия между людьми в процессе общения и деятельности, выражающийся в несовпадении, противоречии их интересов, позиций, желаний, точек зрения и т.д. Межличностные конфликты тесно связаны с другими типами конфликтов. Очень часто межличностные конфликты вытекают из внутриличностных: противоречивые тенденции внутри самого человека ведут к столкновениям с другими людьми.

Межгрупповой конфликт. Организации состоят из множества групп, как формальных, так и не формальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Достаточно часто из-за различия целей начинают конфликтовать друг с другом функциональные группы внутри организации.

При анализе конфликтов в организации особому рассмотрению подвергаются специфические для организационного поведения «ролевые конфликты», «силовые конфликты» и собственно «организационные конфликты».

Методы управления конфликтами в организации. Под управлением конфликтами в организации понимается целенаправленное воздействие по устранению (минимизации) причин, породивших конфликт, или на коррекцию поведения участников конфликта. Соответственно все многообразие методов управления конфликтами в организации можно разделить на *структурные* (устранение причин структурного характера) и *процессуальные* (направленные на коррекцию поведения участников в конфликтах). Процессуальные методы включают использование различных стилей поведения в конфликтах, обучение персонала этим стилям с целью оптимизации поведения работников, а так же переговорные технологии.

Стили поведения в конфликтах. Независимо от того, кто становится инициатором конфликта, каждой из сторон с целью разрешения возникшего противоречия необходимо выбрать наиболее адекватную в данной ситуации стратегию поведения. При всем многообразии поведения людей в конфликтах оно может быть описано в виде модели, предложенной Томасом и Килменом. В основание типологии конфликтного поведения К. Томас положил два фактора – кооперацию, связанную со вниманием человека к интересам других людей, вовлеченных в конфликт, и напористость, для которой характерен акцент на защите собственных интересов. В связи с этим Томасом и Килменом выделяются пять основных стилей (стратегий) поведения в конфликтах

Активный человек, стремящийся отстаивать свои интересы в ситуации противоречия, но внимательный к интересам противоположной стороны, предпочтет *стиль сотрудничества*

ства, позволяющий максимально совместить интересы сторон и найти взаимовыигрышное решение. Однако этот стиль требует более продолжительной работы и значительной креативности участников конфликта, так как нередко требуются нестандартные варианты совмещения интересов. Кроме того, необходимы развитые навыки общения, навыки саморегуляции для снижения собственного негативного напряжения в ответ на неумение партнера «правильно» вести себя в конфликтах. Этот стиль особенно эффективен, когда стороны имеют различные скрытые нужды (в таких случаях бывает затруднительным определение источника неудовлетворенности). Также этот стиль наиболее эффективен, когда у сторон очень тесные и длительные взаимоотношения, обе стороны имеют одинаковую власть или хотят проигнорировать различия в обладании реальной властью. Нередко при попытках реализации именно этого стиля стороны находят по-настоящему творческие, прорывные решения. Однако, как уже было отмечено, реализация этого стиля предполагает наличие достаточно высокой коммуникативной компетентности участников, готовности к длительным обсуждениям проблемы и взаимных интересов. Поэтому нередко активный человек, настроенный на отстаивание своих интересов любой ценой, выбирает стиль *соперничества (конкуренции)*. При этом он не очень заинтересован в сотрудничестве с другими людьми, но зато способен на волевые решения. Такой стиль оправдан, если исход для обладателя данного стиля жизненно важен, но лимит времени или другие условия не позволяют реализовать стиль сотрудничества, при этом человек обладает достаточным авторитетом и властью. Когда требуются быстрые и решительные меры в случае непредвиденных опасных ситуаций, при решении глобальных проблем и при взаимодействии с подчиненными, предпочитающими авторитарный стиль руководства. Стиль *уклонения (избегания)* реализуется тогда, когда проблема не столь важна и не хочется тратить лишние силы. Эффективен этот стиль в условиях, когда человек чувствует свою неправоту и правоту другого, если другой обладает большей властью, если человек чувствует неуверенность в том, что решает предпринять, когда велика напряженность и нужно ее сбросить. Но следует помнить, что в случае выбора этого стиля поведения «страдают» интересы обеих сторон, так как противоречие не устраняется. Достаточно часто на практике встречаются случаи, когда такой стиль реагирования на возникшее противоречие приводит к углублению данного противоречия, к утяжелению конфликта. *Стиль приспособления* проявляется в том, что один из участников идет навстречу интересам партнера, не пытаясь отстаивать собственные интересы. При этом он дает «выиграть» своему оппоненту, «проигрывая» сам. Иногда этот стиль тоже может быть эффективным. Например, когда конфликтующий чувствует, что, немного уступая, теряет мало, или чтобы смягчить ситуацию, сохранить мир и добрые отношения с другими, которые кажутся более важными, чем реализация собственных интересов в конкретной ситуации противоречия. Но человек, часто использующий такой стиль, рискует постоянно жертвовать своими интересами во имя хороших отношений с другими людьми и не сможет эффективно осуществлять предпринимательскую деятельность. *Стиль компромисса* проявляется во взаимной готовности сторон пойти на некоторые потери в собственных интересах. Компромисс иногда является удачным отступлением или даже последней возможностью прийти к какому-то решению. Кроме того, компромисс позволяет сохранить взаимоотношения. Но следует помнить, что компромисс – это стиль взаимных (существенных или не очень) потерь, в отли-

чие от такого стиля, как сотрудничество, приводящего в взаимному выигрышу. При реализации стиля компромисса не удастся полностью настоять на собственных интересах, как при использовании стиля соперничества. Поэтому наиболее эффективен этот стиль, когда требуется быстрое или временное решение, или когда другие подходы оказались неэффективными.

Ассертивное поведение в конфликтах и умение отстаивать свои интересы. Многие люди боятся конфликтов, избегают их, потому, что не знают, как лучше инициировать (начать) конфликтный разговор, как следует реагировать то, что не нравится в поведении партнера, как выразить свое отношение к происходящему. Но люди, «бегающие» от конфликтов, не могут отстаивать свои интересы, теряют контроль над своими отношениями с другими людьми, страдают от того, что противоречия углубляются и окончательно разрушают их отношения со значимыми людьми. Человек, прячущийся от ситуаций противоречия вместо того, чтобы их разрешать, стесняющийся отстаивать свои интересы из-за страха потерять расположение других людей, не может стать успешным менеджером. Другая крайность – люди, воспринимающие ситуацию конфликта как угрозу собственной самооценке, болезненно реагирующие на то, их точка зрения или позиция кем-то не принимаются, предпочитают не пассивный, а агрессивный способ реагирования в подобных ситуациях. Такие люди позволяют себе нападки на окружающих, не принимая во внимание ситуацию, не считаясь с чувствами и точками зрения других людей. Как следствие - обиженные, обозленные партнеры, оппоненты, отвечающие агрессией на агрессию. Не следует отождествлять гибкую напористость в отстаивании своих интересов, столь важную для делового человека, с агрессивным поведением. Менеджер, если он хочет быть эффективным в конфликтных ситуациях, в переговорах с деловыми партнерами должен быть не агрессивным, а *ассертивным*.

Ассертивное поведение означает умение эффективно постоять за себя в межличностных отношениях, отстаивать свои интересы в отношениях с деловыми партнерами. Различие между ассертивным, пассивным и агрессивным реагированием состоит не в чувствах, стоящих за реакцией человека (чувства могут быть схожими), а в способе реагирования на события.

Пассивное поведение проявляется в надежде, что другие сами поймут, что хочет данный человек, и как следствие в отсутствии сообщений со стороны этого человека о его потребностях и интересах; в озабоченности тем, что другие могут о нем подумать и сказать, в легкости уступок, в самообвинении, старании понравиться, в минимальном контакте глаз во время обсуждения, неуверенном, часто тихом, голосе, «блуждающей» речи.

Агрессивное поведение проявляется в открытом фокусировании исключительно на своих собственных потребностях за счет других с использованием личностной, а не конструктивной критики; в авторитаризме, в склонности отдавать приказания, а не делать предложения, в демонстрации превосходства и в обвинениях в адрес партнеров. Все это

сопровождается насыщенным контактом глаз, громким, подавляющим голосом, угрожающим языком тела (позами, жестикуляцией, стучанием по столу и т.д.).

На практике встречается своеобразный «гибрид» описанных выше типов – *пассивно-агрессивное или манипулятивное* поведение. Основное убеждение, лежащее в основе такого поведения: «Я знаю лучше других, но не скажу им об этом прямо». Такие люди стараются манипулировать другими людьми. В ситуациях, где отсутствует риск резкой конфронтации, они реагируют агрессивно. В тех случаях, когда хочется быть настойчивым, но нет уверенности в себе, этими людьми выдаются косвенные агрессивные реакции в виде сарказма, «колючего» юмора, ироничных насмешливых взглядов. Они нетерпеливо вздыхают, поджимают губы, смотрят в сторону, нередко говорят что-то вроде «Я в это не верю», навязчиво плачутся о своих проблемах.

Ассертивное поведение проявляется в активном отстаивании собственных интересов с учетом прав и интересов других, в готовности искать решения проблем. Такой человек *открыто передает свои взгляды, чувства и мнения, избегая при этом конфликтогенов в виде знаков превосходства или обвинений. Прямота, но не резкость, комфортный невербальный язык.*

Для осуществления ассертивного поведения на практике желательно освоить технологию «Я - высказывания», построенную на вышеописанных правилах. Одной из разновидностей этой технологии является четырехшаговая модель, включающая следующие шаги:

- *констатация факта* (то есть описание того, что происходит в данный момент или того, что происходило некоторое время назад) без использования конфликтогенов (то есть, избегая любых указаний на чью-то вину или каких-либо знаков превосходства)
- *констатация результата* (уже имеющего место или предполагаемого)
- *выражение собственных переживаний (чувств) по этому поводу*
- *предложение конструктивного выхода* (либо конкретное предложение, либо предложение партнеру вместе найти выход, либо предложение партнеру взять на себя ответственность по поиску выхода).

Переговоры как метод управления конфликтами в организации.

Как уже отмечалось, в некоторых случаях конфликт может быть преодолен только в процессе переговоров. Переговоры могут рассматриваться как один из методов управления конфликтами в практике предпринимательства, как путь к достижению согласия с партнерами по предпринимательской деятельности (клиентами, поставщиками, налоговыми органами и т.д.). Специалисты выделяют определенные *этапы (стадии)* переговорного процесса:

– *Стадия подготовки переговоров* предусматривает: *выбор средств ведения переговоров* (совокупность различных поводов или процедур, средства, определяются посредники, арбитраж и т.д.); *установление контакта* между сторонами (устанавливается контакт по телефону, факсу, эл. почте, высказывается желание вступить в переговоры и скоординировать подходы к проблеме, устанавливаются отношения согласия и доверия, договариваются об обязательности процедуры переговоров, о включении всех заинтересованных сторон); *сбор и анализ необходимой для переговоров информации; разработка плана сто-*

рон переговоров; формирование атмосферы взаимного доверия.

–Стадия процесса переговоров включает: начало переговорного процесса (участники обеих сторон представляются, затем стороны обмениваются видением ситуации, открыто предъявляют соображения, желание договориться в мирной обстановке, далее выстраивается генеральная линия поведения, выясняются взаимные ожидания от переговоров, формируются позиции сторон);

–раскрытие глубинных интересов сторон (необходимо комплексное изучение спорных вопросов и принятие интересов партнера как своих собственных); разработка вариантов предложений для договоренности

–Стадия достижения согласия (установление связи между интересами и вариантами решения проблемы)

–Окончательное обсуждение вариантов решения (формулируется окончательное решение)

–Достижение формального согласия (достигается согласие в виде юридического документа, обговариваются условия выполнения договора, разрабатываются возможные варианты преодоления препятствий по выполнению договора, обговаривается процедура контроля за выполнением).

–

Контрольные вопросы:

- *Опишите систему организационного общения.*
- *Охарактеризуйте централизованные и децентрализованные коммуникативные сети.*
- *Дайте определение управленческому общению как процессу.*
- *Опишите коммуникативную, перцептивную и интерактивную стороны управленческого общения.*
- *Какие виды конфликтов встречаются в организации?*
- *Какова природа и основные причины конфликтов в организации?*
- *Какие существуют методы управления конфликтами в организации?*
- *Опишите стили поведения в конфликтах, их преимущества и ограничения.*
- *Что такое ассертивное поведение, как оно связано с умением отстаивать собственные интересы?*
- *Опишите технологию «Я-высказывания».*
- *Какие подходы к проведению переговоров Вы знаете (дайте им характеристику)?*
- *Опишите стадии и этапы переговоров.*
- *Что такое стресс и дистресс?*
- *Какие жизненные установки повышают стрессоустойчивость?*
- *Какие техники саморегуляции Вы знаете, что такое аутотренинг?*
- *Какие организационные факторы вызывают организационные стрессы?*
- *Какие методы профилактики стрессов в организации Вы знаете?*

Организационная власть и лидерство в организации

Традиционное представление об организации подразумевает под ней «сознательно координируемое социальное образование с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели» (цит. по Занковскому А.Н.). То есть, первым и непременным условием возникновения и существования любой

организации признается наличие некой общей организационной цели. Роль общей цели настолько велика, что нередко организацию рассматривают как овеществленную цель, ради которой она создавалась. Однако, при всей справедливости такого рассмотрения организации, оно не раскрывает очень важного момента – *противоречивой сути всякой организации*. На практике любая организация выступает как *противоречивый процесс взаимодействия людей, обладающих различными, а иногда и противоположными целями, интересами, точками зрения, потребностями*. Для того, чтобы общеорганизационные цели получили устойчивый приоритет по отношению к индивидуальным целям других людей, входящих в организацию, он должен опираться на определенную силу, обеспечивающую главенство его цели. Такой силой выступает организационная власть (цит. по Занковскому А.Н.). Но для того, чтобы эффективно использовать организационную власть, необходимо, во-первых, правильно понимать сущность этого явления, во-вторых, признать, что *четкая оформленность организационной власти и адекватность использования ее ресурсов являются необходимым условием достижения организацией*. На уровне межличностного взаимодействия под властью понимается «способность влиять на поведение людей, побуждая их делать то, что они не стали бы делать добровольно» (цит. по Занковскому А.Н.). То есть власть связывается с принудительным изменением поведения, невозможным в ее отсутствие. Это оказывается возможным в том случае, когда Некто обладает чем-то, к чему стремится или без чего не может существовать другой человек. Как отмечает А.Н. Занковский, Некто, обладающий ресурсами, которыми не обладает другой человек, потребности которого тесно связаны с этими ресурсами, приобретает власть над человеком, нуждающимся в этих ресурсах. Чем актуальнее, жизненно значимее, потребности человека и чем меньше у него возможностей найти другие ресурсы для их удовлетворения, тем сильнее эта зависимость и тем больше возможность носителя этих ресурсов влиять на поведение данного человека. В отношении организационной власти обладателем ресурсов является субъект организационной власти, а носителями потребностей – члены организации. Организация представляет собой не только сообщество людей, объединенных общей целью, но и социальное образование, обеспечивающее удовлетворение и формирование индивидуальных потребностей этих людей.

Под организационной властью понимается процесс использования различных организационных средств (материальных, функциональных, структурных, информационных, психологических и т.д.) для изменения целей поведения членов организации в заданном направлении, даже в том случае, когда это противоречит их интересам, желаниям или их убеждениям. Причем, будучи средством психологического воздействия, организационная власть в определенной степени «овеществляется» в системе средств, которые способны реализовывать власть *безлично* в виде формализованных функциональных взаимосвязей, должностных обязанностей, норм и правил, что в известной мере смягчает неприятные переживания зависимости от власти. *Четкая оформленность власти не означает авторитаризма, так же, как ее отсутствие не говорит о демократизме и гуманности организации*. Более того, как уже отмечалось, она является непременным условием достижения организацией поставленных целей. В структуре организации отражаются те средства, которые позволяют осуществлять власть *безлично*, смягчая неприятное чувство зависимости и возможное сопротивление власти. Насколько эффективно будут работать

эти средства, зависит от того, насколько оптимально для данной организации в конкретных условиях ее функционирования решаются вопросы *централизации власти* и *формализации поведения* людей в организации.

Вопросы, связанные с *централизацией власти*, неизбежно возникают там, где часть полномочий высшего руководства делегируется нижестоящему уровню. Принимая решение о степени централизации власти в организации, следует хорошо понимать преимущества и ограничения разных степеней централизации. В частности, преимуществами высокой степени централизации власти являются большая осведомленность высшего руководства об общих потребностях организации и возможность принимать решения, отражающие эти общие интересы; возможность обеспечения большего постоянства в политике и действиях всей организации, снижение риска ошибок в связи с привлечением экспертов к решению вопросов, сохранение стратегических планов и решений в тайне. Однако и децентрализация тоже имеет свои преимущества, так как многие оперативные решения могут быть решены быстрее и больше соответствовать конкретным условиям деятельности на среднем и низшем уровне без обращения к высшему руководству, что особенно важно при территориальной разбросанности подразделений. При низкой степени централизации власти отмечается более высокий уровень мотивации и энтузиазма менеджеров более низкого уровня, в то время, как высшее руководство может больше времени уделять стратегической политике и долгосрочному планированию.

Под *формализацией поведения* работников понимается степень ориентации на правила и опоры на формальные критерии поведения и деятельности. В высоко формализованных организациях не только все рабочие процедуры, должностные инструкции, правила и ограничения детально описаны, но и от работников требуется огромное количество письменных отчетов, служебных записок, каждый шаг работника должен соответствовать правилам и ограничениям. Такая формализация имеет ряд потенциальных преимуществ: облегчается координация деятельности работников и уменьшается индивидуальная вариативность поведения людей, что делает это поведение более прогнозируемым; уменьшается ролевая неопределенность, так как каждый четко знает свои обязанности, объем полномочий и ответственности; облегчается контроль: снижаются расходы на многостороннее обучение персонала; появляются основания для защиты работников от произвола руководства. Однако высокая степень формализации может приводить к целому ряду неблагоприятных последствий: смещается акцент с целей на средства, приводя работников к автоматическому следованию правилам; ограничивается свобода деятельности людей, работа становится для них неинтересной и нетворческой; требуются большие временные затраты и усилия для разработки правил и стандартизированных процедур, что невозможно без увеличения персонала; снижается адаптивность организации к изменяющимся условиям и новым потребностям клиентов; отсутствует возможность развития управленческих навыков у управленческого персонала более низкого уровня (в том числе навыков принятия решений и решения проблем). В таких организациях люди нетворческие, но дисциплинированные и автоматически следующие правилам, умеющие оформлять различные документы и бесчисленные отчеты, чувствуют себя намного лучше и растут в карьере значительно быстрее, чем люди творческие, инициативные, оригинальные, профессиональный потенциал которых в таких условиях полностью не реализуется.

Следует учитывать также, что, являясь *необходимым условием эффективности организации, четкая оформленность, сформированность власти еще не гарантирует этой эффективности*. Не менее важным условием эффективности организации является *адекватное использование источников (оснований) власти*.

Под *основаниями власти* принято понимать источники властвования, то есть те средства, которые были использованы для воздействия. Под *ресурсами* власти обычно понимаются потенциальные основания, которые могут быть использованы для властного влияния. Одна из наиболее известных классификаций оснований власти, предложенная Дж. Френчем и Б. Равеном рассматривает шесть таких оснований: принуждение (власть силы, насилие, угроза наказания), вознаграждение (поощрение), легитимность (должностная власть), экспертная власть, харизма (референтная власть, власть «эталона»), информация (информационная власть). Позднее П. Херси и М. Голдсмит описали седьмое основание – реальную или воображаемую связь с влиятельными людьми (влияние, основанное на использовании воспринимаемой объектом власти ассоциации субъекта власти со значимыми людьми). Каждое из указанных оснований имеет свои достоинства и ограничения эффективности, обусловленные конкретными ситуационными переменными и особенностями человека, на которого направлено властное воздействие.

Власть принуждения основана на страхе перед негативными последствиями неповиновения (выговоры, штрафы, увольнения и т.д.). Этот вид власти распространен на практике более других. Многим людям кажется, что эффективнее всего поддерживать свою власть применением или угрозой применения физического насилия, причинением боли, лишением возможности удовлетворения потребностей, лишением собственной любви и т.д. На самом деле этот вид власти в практике управления поведением людей в организации имеет существенные ограничения. Во-первых, давно установлен тот факт, что наказание может только прекратить нежелательную форму поведения, но не позволяет закрепить желательную. Применение этого вида власти требует существенных издержек по контролю поведения. Частое использование данного вида власти в управлении людьми приводит к росту негативного эмоционального напряжения, активного или пассивного сопротивления решениям руководства, переключение творческих ресурсов работников на поиск «обходных» путей, позволяющих избежать наказания.

Власть поощрения. Тот, кто обладает ресурсами и возможностью контролировать распределение благ, обладает реальной властью. Правильно использованная власть поощрения позволяет существенно влиять на поведение людей. Однако, следует помнить, что материальные блага, статусные должности и привилегии ограничены. Кроме того, неправильное, непродуманное использование этого ресурса может привести к тому, что некоторые люди начинают выполнять свои обязанности только за вознаграждение. В настоящее время разработаны различные схемы положительного подкрепления желаемого поведения людей, позволяющие корректировать их поведение в организации.

Легитимная власть. Эта власть закреплена системой государственно-правовых норм, организационных инструкций и правил. В этом случае сама должность предполагает, что тому, кто ее занимает, будут подчиняться другие люди. Некоторые люди считают, что только этого основания достаточно, чтобы оказывать необходимое воздействие на пове-

дение подчиненных. Однако, практика показывает, что в значительной части случаев только этого основания власти оказывается недостаточно.

Экспертная власть. Речь идет о том случае, когда люди подчиняются не столько должностному лицу, сколько человеку, который, по их мнению, более компетентен, больше знает и лучше разбирается в решаемых проблемах. Чем уникальнее и незаменимее знания, тем больше экспертная власть.

Референтная власть (власть харизмы, власть эталона). Референтной властью обладает человек, к которому испытываются уважение, доверие и симпатия, который воспринимается как эталон для подражания. Если менеджер обладает референтной властью, то его подчиненные принимают поставленные им цели как свои собственные.

Последние два вида власти имеют важное преимущество – люди подчиняются им не потому, что *должны*, а потому, что *хотят или считают естественным* сделать то, что от них требуется. Однако, для того, чтобы можно было использовать эти два вида власти, необходимо присутствие двух условий: а) субъект власти должен хотеть их использовать; б) подчиненные должны признавать право субъекта власти на использование этих оснований.

Информационная власть является одним из мощнейших способов влияния на поведение людей и на их решения. Ею обладает тот, кто имеет доступ к информации и регулирует ее поток. Информационная власть может быть прямой (убеждения и логические доводы) или косвенной (когда информация дается в завуалированной форме или в таком виде, который подводит человека к самостоятельным определенным выводам по принципу «ну вот, теперь мне все объяснили, и я принял решение, которое иду выполнять»). При использовании информационной власти значительно снижаются издержки на контроль. Но при этом возрастают требования к личности субъекта власти: с одной стороны, к его психологической компетентности, с другой – к его нравственности, так как этот вид власти позволяет манипулировать людьми.

Власть связи. В основе этого вида власти лежит воображаемая или реальная связь субъекта власти с влиятельными, значимыми людьми. Это тот случай, когда подчиняются тому, кто ассоциируется с кем-то важным, уважаемым, или с тем, кого боятся. Для того, чтобы использовать этот вид власти, многие менеджеры создают легенды о своей связи с влиятельными людьми.

Как уже было отмечено, каждый из описанных видов власти имеет свои преимущества и ограничения. *Поэтому наиболее эффективным оказывается тот субъект власти, который отличается гибкостью и многовариантностью «властного» поведения, способен в каждой конкретной ситуации по отношению к конкретному человеку применить наиболее подходящее основание власти.*

При выборе основания власти в конкретной ситуации руководителю приходится учитывать такие ситуационные переменные, как относительная власть руководителя (объем полномочий), ожидание готовности работника подчиниться и особенности организационной культуры. К сожалению, на практике на выбор оснований власти часто влияют личностные особенности самого руководителя. Так установлено, что неуверенные в себе лю-

ди, лица, обладающие низкой самооценкой, чаще обращаются к власти наказания, чем это требуется. Люди, с выраженной потребностью в сохранении хороших отношений с окружающими, могут «злоупотреблять» поощрениями. Не зря в быту существует мнение о том, что власть «проявляет» сущность человека. Именно поэтому важно знать об имеющихся основаниях власти, возможностях их использования в разных ситуациях и по отношению к разным партнерам, чтобы осознанно использовать их в собственной практике.

Одним из важных и интересных явлений в организационной жизни является феномен *деструктивного повиновения*, который заключается в том, что подчиненные демонстрируют поведение, которое считают несвойственным для себя и которому они никогда бы не стали следовать в отсутствии давления власти, совершая действия, противоречащие их нравственным ценностям и мировоззрению (эксперименты С. Милграмма, В. Меесуса и К. Рааймакерса).

Исследования убедительно показывают, что административный ресурс в организации является эффективным средством почти *стопроцентного* изменения поведения подчиненных даже в тех ситуациях, когда цели такого измененного поведения имеют спорный и аморальный характер. Вышесказанное особенно остро ставит проблему ответственности субъекта власти и требует внимания к особенностям личности субъекта власти.

Контрольные вопросы по проблеме организационной власти:

- *Что такое организационная власть?*
- *Каковы преимущества и ограничения различных степеней централизации власти в организации и формализации поведения ее работников (психологический аспект)?*
- *Опишите преимущества и ограничения различных видов организационной власти.*
- *Влияют ли личностные особенности руководителей на предпочтение определенных ресурсов власти для воздействия на поведение работников?*
- *Зачем нужна власть в организации?*
- *Опишите механизм власти на межличностном уровне*
- *Дайте определение организационной власти*
- *Какие основания власти Вы можете назвать?*
- *В чем преимущества и ограничения информационной власти?*
- *Каковы условия использования личностных оснований власти?*
- *Существуют ли различия в потребности во власти между людьми? Что может побуждать людей стремиться к власти?*
- *Есть ли различия в мотивации власти и во властном поведении между мужчинами и женщинами?*
- *Влияют ли личностные особенности людей на выбор оснований власти в управлении подчиненными? Какой вид власти предпочитают люди, неуверенные в себе, с низкой самооценкой?*
- *Каковы ограничения власти наказания?*
- *Что такое деструктивное подчинение? Расскажите об экспериментах Милграмма.*
- *Опишите эксперименты В.Меесуса и К. Рааймакерса. Какой вывод следует из полученных результатов?*

С проблемой эффективного использования ресурсов власти в управленческой деятельности связана проблемка лидерства. Суть феномена лидерства связана со способностью оказывать существенное (ненасильственное) влияние на поведение других людей. Некоторые авторы полагают, что лидерство – это наличие и умелое использование личностных оснований власти. Но вместе с тем, встает вопрос, почему не все руководители обладают такими ресурсами власти, почему одним руководителям легче влиять и вести за собой людей, чем другим?

Феномен лидерства в организации интересен, прежде всего, тем, что эффективность управленческой деятельности в современных организациях коррелирует с наличием у руководителей лидерских способностей. Одними из первых ответить на этот вопрос попытались сторонники *структурного* подхода. Сторонники этого подхода пытались найти универсальный набор личностных качеств (универсальную структуру личности), который бы гарантировал эффективное воздействие руководителя на поведение подчиненных. Поиску оптимального набора личностных черт посвящены и сейчас многие исследования. Однако получаемые в этих исследованиях данные слишком противоречивы.

В то время, как многие исследователи пытались выявить универсальный набор личностных качеств, гарантирующих эффективность менеджера, сторонники *поведенческого* подхода пытались выявить столь же универсальный набор поведенческих особенностей, гарантирующих лидеру его успех. Преимущество данного подхода состоит в том, что в его рамках становится возможным совершенствовать управление путем обучения управленцев более эффективным формам поведения, то есть поведенческий подход открывает для организаций возможность не только искать и отбирать лидеров для своей организации, но и растить их. В рамках данного подхода были предложены различные модели, отражающие возможные формы поведения руководителя, обладающие, с точки зрения их авторов, различной степенью эффективности. Одной из таких наиболее ранних моделей, является широко известная классификация стилей руководства психолога К.Левина, описывающая авторитарный, попустительский и демократический стили (позднее предлагались более адекватные названия этих стилей, которые, по мнению исследователей удачнее раскрывают поведенческую суть описанных стилей: «директивный», «коллегиальный» и «разрешительный»). Полагалось, что демократический (коллегиальный) стиль обладает наибольшей эффективностью.

Большую известность получили поведенческие модели университета Огайо и Мичиганского университета, *управленческая решетка Р.Блейка и Дж. Моутона*. В основу последней из указанных моделей положены два базовых фактора: внимание к людям и внимание к рабочему процессу. Указанные факторы образуют оси решетки, каждая из которых имеет девять градаций. В результате формируется пространство, разделенное на 81 клетку, каждая из которых может соответствовать тому или иному стилю лидерства. *Метод управленческой решетки* позволяет не только дать точную количественную оценку стилю, но и выявить доминирующую установку лидера в контексте поставленных задач (описание ниже).

Так, клетка 9.1. в описываемой решетке соответствует авторитарному стилю (максимум внимания к работе и минимум внимания к людям), а клетка 1.9. соответствует либе-

ральному стилю. Клетка 1.1. отражает стиль, при котором наблюдается минимальное внимание и к людям, и к рабочему процессу, а клетка 5.5. отражает умеренное внимание к людям и работе. Сами авторы считали наиболее эффективным стиль 9.9.

Управленческая решетка Р. Блейка и Дж. Моутона

9. 1								9. 9
				5. 5				
1. 1								1. 9

В рамках этой поведенческой модели разработан диагностический опросник, позволяющий определить количественно стиль управления, который используется в практике управленческого консультирования. Однако следует отметить, что поведенческий подход, описывая различные модели поведения, не смог выделить универсальный набор поведенческих особенностей руководителя, гарантирующих ему успех.

Противоречивость получаемых на практике результатов привела к признанию, что огромную роль играют ситуационные факторы, которые необходимо учитывать при выборе определенного стиля управления. Вышесказанным обусловлено появление *ситуационных моделей, позволяющих учесть и личностные особенности руководителя, и его стиль управления в контексте ситуационных переменных*: РМ – теории Д. Мисуми, модели лидерства Ф.Фидлера, модели П. Херси К. Блашншарда, нормативной модели Врума-Йеттона- Яго и др.

РМ-модель Мисуми. Д. Мисуми выделяет два базовых фактора, обеспечивающих эффективность лидера: Р-ориентация, то есть ориентация на достижение целей организационной деятельности (планирование, контроль, координация, прессинг и т.д.) и М-ориентация, как ориентация на поддержку и удовлетворение индивидуальных и групповых потребностей членов организации. Соответственно выделялись четыре стили управления

Стили управления по РМ-модели Д.Мисуми

Pm	PM
pm	pM

Эффективность каждого из указанных стилей обусловлена взаимодействием с другими организационными факторами, в числе которых: желание подчиненных работать, их удовлетворенность заработной платой, собственным трудом, психологический климат, особенности общения и взаимодействия в данной организации, психологические стандарты трудовой деятельности, особенности проведения совещаний. Для того, чтобы выбрать наиболее эффективный в данных конкретных условиях стиль, необходимо иметь соответствующую информацию об указанных выше обстоятельствах. Д. Мисуми разработал

опросник, позволяющий одновременно диагностировать и стиль управления, и особенности указанных выше факторов. С помощью этого опросника руководитель может получить полезную информацию о своем влиянии на людей и совершенствовать свой стиль с учетом конкретных обстоятельств. Применение РМ-метода происходит в четыре этапа:

- 1) Заполнение опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего и среднего звена.
- 2) Проведение семинара-тренинга для группы руководителей нижнего и среднего звена с заполнением ими опросника.
- 3) Повторное заполнение РМ-опросника членами групп, возглавляемых руководителями нижнего уровня через три месяца.
- 4) Повторное проведение семинара тренинга с руководителями.

Указанный метод доказал свою эффективность не только в Японии, но и был очень эффективно адаптирован в КНР.

Ситуационная модель Ф.Фидлера. В основе типологии стилей, предложенной Ф. Фидлером, тоже лежат два фактора: ориентация на людей и ориентация на задачу. Соответственно выделяются два стиля: стиль, ориентированный на людей, и стиль, ориентированный на задачу. Эффективность каждого из них определяется сочетанием трех конкретных ситуационных обстоятельств: степенью доверия и уважения, испытываемых подчиненными к руководителю, структурированностью задачи и должностной властью, понимаемой как возможность руководителя принимать решения, связанные с наказанием и поощрением подчиненных. Различные комбинации высоких, средних и низких показателей по этим факторам образуют восемь ситуаций, в которых разные стили имеют разную эффективность. Следует отметить существенное ограничение этой теории, состоящее в том, что стиль лидерства Фидлер считал врожденной характеристикой. Если авторы других, современных, ситуационных моделей полагают, что эффективный руководитель – это гибкий и многовариантный руководитель, способный реализовать различные стили в соответствии с конкретной ситуацией, то Ф. Фидлер считал, что стиль руководства не может быть изменен. Поэтому он усматривал только два пути повышения эффективности лидера: подбор лидера с соответствующим ситуации стилем, или изменение параметров самой ситуации. Несмотря на то, что эта теория неоднократно подвергалась критике, она до сих пор остается популярной, особенно импонируя руководителям, которые не хотят меняться и проявлять гибкость в поведении с подчиненными.

Ситуационная модель Херси – Бланшарда. В этой модели основной ситуационной переменной, определяющей выбор стиля управления, является «рабочая зрелость» отдельного подчиненного или группы. Рабочая зрелость включает зрелость профессиональную и зрелость психологическую. Профессиональная зрелость, в свою очередь, включает профессиональные навыки и знания, а психологическая – желание, мотивацию сделать работу хорошо. Соответственно выделяются четыре уровня зрелости работников:

- 1) Низкий уровень и профессиональной, и психологической зрелости («не могу» и «не хочу»).

2) Низкий уровень профессиональной зрелости («не могу»), но высокий уровень психологической зрелости («хочу сделать хорошо»).

3) Высокий уровень профессиональной зрелости («могу сделать хорошо»), но низкий уровень психологической зрелости («не хочу выполнять работу»).

4) Высокий уровень профессиональной и психологической зрелости («хочу» и «могу»).

В основе типологии стилей управления, предлагаемых этой моделью, лежат те же два базовых фактора: ориентация на людей и ориентация на задачу. Соответственно выделяются следующие четыре стиля управления:

- *директивный стиль* (максимальная ориентация на задачу при минимальной ориентации на людей);

- *поддерживающий стиль* (сильная ориентация на людей в сочетании с сильной ориентацией на задачу);

- *участвующий стиль* (максимальная ориентация на людей при слабой ориентации на задачу);

- *делегирющий*.

Каждому уровню рабочей зрелости соответствует определенный стиль управления. По отношению к работникам (или их группам), находящимся на первом уровне рабочей зрелости, рекомендуется использовать директивный стиль. Для второго уровня рабочей зрелости более эффективен поддерживающий стиль, для третьего – участвующий стиль, а для четвертого – делегирующий. Предлагаемая модель неоднократно подтверждала свою эффективность на практике. Существуют и более сложные ситуационные модели, рассматривающие большее количество ситуационных переменных, влияющих на эффективность определенных стилей. Так, нормативная модель Врума-Йеттона – Яго не только описывает шесть стилей принятия управленческих решений, отличающихся степенью включенности подчиненных в этот процесс, и связывает эффективность каждого из этих стилей с определенными ситуационными переменными, но и предлагает перечень правил, на основе которых следует отдавать предпочтение тому или иному стилю.

Применяя определенную ситуационную модель на практике, руководитель должен учитывать, что его представления о собственном стиле могут не совпадать с тем, как его стиль воспринимается его подчиненными. Разработанные в рамках большинства моделей диагностические опросники позволяют руководителю получить более адекватную информацию о собственном стиле. Следует помнить, что успешность управленческого воздействия зависит от способности руководителя быть «разным» в разных ситуациях и с разными партнерами, гибко перестраиваться, проявлять многовариантность собственного поведения.

Контрольные вопросы по проблеме лидерства в организации:

- *В чем проявляется лидерство на уровне межличностного взаимодействия?*
- *Чем отличаются явления лидерства и руководства?*
- *Как связано лидерство с организационной властью?*

- *Какие Вы знаете теории лидерства?*
- *В чем сущность структурного подхода, его положительное значение и ограничения?*
- *В чем сущность поведенческого подхода? Какие поведенческие модели Вы знаете?*
- *Опишите поведенческую модель К. Левина.*
- *Опишите модель Блейка и Моутона.*
- *В рамках какого подхода появился термин «стиль управления», и как вы его понимаете?*

Мотивация организационного поведения

Усилия по обеспечению оптимального уровня функционирования системы человеческих ресурсов организации включают не только устранение неоптимальных состояний этой системы (стресс-менеджмент, конфликт-менеджмент, оптимизацию психологического климата и т.д.), но и *стимулирование «желательного» поведения* сотрудников, включая его *трудовую мотивацию*. Руководитель имеет возможность изменять поведение членов своей организации в нужном направлении без прямого насилия или давления, если он помнит, что его работники вступают в организацию не для того, чтобы достигать внешнюю, отчужденную от них общеорганизационную цель, а потому, что организация обладает чем-то необходимым, желанным для них. Организация имеет ресурсы, через которые работник может удовлетворить свои потребности. И это не только материально-финансовые ресурсы. А.Н. Занковский отмечает, что представления о том, что прибавление к зарплате или угроза увольнения решают все вопросы трудовой мотивации устарели так же, как и представление о том, что существуют трудолюбивые и ленивые работники. На самом деле речь может идти о мотивированных и немотивированных работниках. По-современному мыслящий предприниматель озабочен не тем, как заставить подчиненного что-то сделать, а тем, что можно предпринять, чтобы работник *сам захотел сделать это хорошо*. А это не одно и то же.

Для того, чтобы понять побудительные силы поведения работников организации и эффективно ими управлять необходимо иметь представление, во-первых, о мотивах вступления человека в организацию и его поведения в ней, во-вторых, о процессах, которые позволяют формировать конкретное поведение человека в организации. Первое отражается в содержательных теориях мотивации, второе – в процессуальных.

Теории мотивации и их применение в практике предпринимательства. Среди *содержательных теорий мотивации* наиболее известны теории мотивации А. Маслоу и К. Альдерфера, теория Макклеланда-Аткинсона, теория самосогласованности П.Леки, теория Х-У МакГрегора и двухфакторная теория Ф.Херцберга. А. Маслоу исходил из того, что, в любое время поведение человека детерминировано неудовлетворенными потребностями. Несмотря на то, что потенциально у человека может быть много потребностей, в данный конкретный момент поведение человека определяется его доминирующей потребностью. Неудовлетворенная потребность становится доминирующей, если в достаточной мере удовлетворены потребности нижнего уровня. Все многообразие потребностей человека А.Маслоу расположил иерархически по уровням:

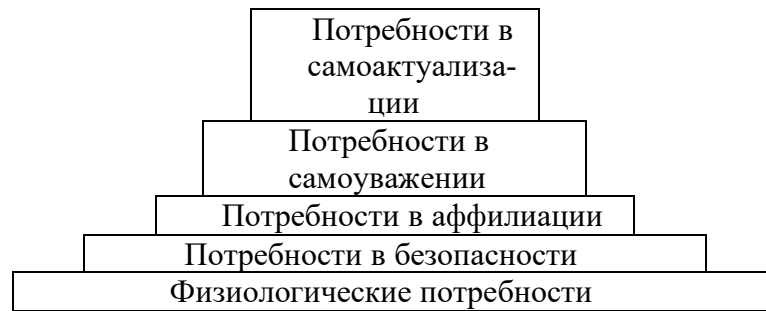


Рисунок 5. Иерархия потребностей А. Маслоу

Удовлетворенная потребность перестает определять поведение – поведение начинает определяться потребностями более высокого уровня до тех пор, пока они тоже не будут удовлетворены. Так потребности в безопасности будут влиять на поведения человека, если удовлетворены его потребности в пище, воде, сексе и т.д. Для того, чтобы человек стремился удовлетворить свою потребность в любви и уважении, в теплых эмоциональных связях и понимании, необходимо, чтобы были удовлетворены потребности в безопасности. Потребности в самоактуализации, то есть в реализации своего потенциала, в росте и развитии, в открытии новых для себя возможностей, могут стать доминирующими только при условии, что удовлетворены потребности низших уровней. Причем потребности в самоактуализации не могут быть полностью удовлетворены и побуждают человека к новым и новым достижениям, творчеству, психологическому и профессиональному росту. На Западе эта теория получила повсеместное распространение. В практике управления организацией может набраться достаточно историй подтверждающих теорию А. Маслоу. Однако специально проведенные исследования не подтвердили обязательную очередность удовлетворения потребностей, предложенную А. Маслоу. Скорее всего, поведение человека в любой момент обусловлено набором потребностей, отнесенных А. Маслоу к разным уровням. Но чрезвычайно важным вкладом А. Маслоу была демонстрация того, что в каждый момент поведение человека определяется доминирующими потребностями. Из этого следует, что ни один руководитель не может надеяться на необходимый уровень мотивации своих работников, не зная о том, какие именно потребности в данный момент наиболее актуальны для его работников. Попытки влиять на поведение сотрудников через удовлетворение других потребностей к нужному результату не приведут.

В отличие от А. Маслоу, К. Альдерфер отрицал иерархическое строение потребностей человека, разделив их на три группы:

- экзистенциальные потребности (existence)
- социальные потребности (relatedness)
- развития (growth).

На поведение человека в данный момент может влиять набор потребностей, относящихся к разным группам. Иногда эти потребности могут быть совместимыми. Но иногда они могут вступать в противоречие, ставя человека перед выбором, чему отдать предпочтение. На приоритетность той или иной группы потребностей влияют образование, воспитание в семье, особенности культуры, в которой вырос человек.

Д.Макклеланд и Дж. Аткинсон, пытаясь систематизировать факторы, стимулирующие человека, сосредоточились на *трех мотивирующих факторах: стремление к успеху, стремление к признанию и стремление к власти*. Стремление к успеху описывалось как стремление к решению проблем, за которые человек несет личную ответственность, стремление ставить перед собой сложные задачи, достигать определенных жизненных стандартов. Стремление к власти описывается, как желание влиять на других, заставлять их делать то, что они не стали бы делать сами, наслаждаться признаками своего могущества. Стремление получить признание это жажда установить тесные отношения, получить положительную реакцию, подтверждение своей незаурядности, своих достижений. Полагается, что эти потребности чрезвычайно важны для успеха в бизнесе. Создавая условия для удовлетворения этих потребностей в собственной организации, предприниматель может эффективно управлять поведением работающих в ней людей.

В *теории X-Y МакГрегора* речь идет о двух противоположных теориях, которых придерживаются менеджеры, управляя поведением подчиненных. Мировосприятие менеджеров, базирующихся на теории X, включает четыре положения:

- Работники генетически ненавидят работу и стараются ее избегать.
- Для того, чтобы работники трудились, их надо принуждать и грозить наказанием
- Работники не любят ответственности, поэтому их нужно все время жестко контролировать.
- Важнее всего для работников – гарантированность их рабочего места.

То есть, управленцы, придерживающиеся теории X, полагают, что людьми управляют потребности низшего уровня и что люди нуждаются в постоянном контроле, принуждении, а их стимулирование должно опираться на наказание или угрозу наказания.

Управленцы, придерживающиеся теории Y, уверены, что:

1. Труд может восприниматься работниками как любой другой вид деятельности, то есть может быть привлекательным или нет. Работники воспринимают его как естественный процесс так же, как игру или отдых.
2. Если люди заинтересованы в своей деятельности, то они способны к самоорганизации и самоконтролю.
3. Все работники стремятся к ответственности и свободе принятия решений, связанных с выполнением работы.
4. Все работники обладают в большей или меньшей мере творческим потенциалом. Если он не используется, то люди чувствуют разочарование.

Такие руководители стараются влиять на подчиненных, удовлетворяя их потребности в самоутверждении и самореализации, предоставляя им большую ответственность и независимость при осуществлении деятельности. Сам МакГрегор был убежден в большей эффективности именно такого подхода.

Ф. Херцберг, автор *двухфакторной модели мотивации*, осуществляя исследование удовлетворенности трудом, обнаружил, что удовлетворенность и неудовлетворенность трудом вызываются различными факторами. Состояние неудовлетворенности и переживаемый в связи с ней дискомфорт вызываются факторами, которые он назвал «факторами контекста» или «гигиеническими факторами». Устранение негативного влияния этих факторов приводит к устранению чувства дискомфорта, но не порождает чувства удовлетво-

ренности своим трудом, способствующего росту трудовой мотивации. Факторы, ведущие к росту удовлетворенности собственным трудом Ф. Херцберг, назвал мотиваторами. Если эти факторы используются недостаточно, то человек может не испытывать удовлетворенности, но состояние его может быть просто нейтральным.

Неудовлетворенность работой вызывают:

- способ управления,
- политика администрации,
- условия труда,
- межличностные отношения,
- заработная плата,
- недостаточная стабильность работы,
- влияние работы на личную жизнь,
- удовлетворенность трудом вызывают:
- достижения и признание успеха,
- интерес к содержанию работы,
- ответственность,
- карьерный рост, возможность продвижения по службе,
- возможность профессионального роста.

Манипулируя факторами контекста, можно устранить чувство недовольства и дискомфорта, но нельзя добиться чувства удовлетворенности своей работой и высокой мотивации труда. В настоящее время достаточно часто в организациях организуется обратная связь (путем анкетирования или опросов персонала) о состоянии удовлетворенности работников по всему перечню описанных выше факторов. Это позволяет руководству разрабатывать программы стимулирования персонала организации.

В основе *теории П. Леки* лежит понимание того, что кажущееся другим нелогичное поведение человека логично с его собственной точки зрения и согласуется с его представлением о своей собственной личности. П. Леки утверждает, что каждый из нас считает себя разумной и цельной личностью. Когда мы получаем сигнал обратной связи с внешним миром, не соответствующий нашим представлениям о себе, одни из нас изменяют собственную самооценку, другие считают эти сигналы ошибочными. Зрелая, по терминологии психологов, личность, открытая новому опыту, в состоянии использовать обратную связь конструктивно, не защищаясь, но и не впадая в зависимость от этой информации. Получение обратной связи (положительной или отрицательной) для таких людей используется как новый опыт, позволяющий им совершенствоваться. Но таких людей немного. Большая же часть людей либо отрицает (преимущественно негативную) информацию, противоречащую их представлениям о себе, защищаясь, объясняя ее чьими-то ошибками или негативным отношением, либо теряют уверенность в себе, испытывая тревожность и беспокойство. Человек реагирует на события, на то, что говорят ему другие люди, исходя из собственных представлений о себе и своем поведении. Поэтому, считают специалисты, вместо того, чтобы недоуменно качать головой в ответ на нелогичный поступок подчиненного, менеджер должен понять, каким видит свое поведение сам человек.

Процессуальные теории мотивации рассматривают процесс формирования желательного поведения. Наиболее известными из них являются: теория подкрепления мотива, теория ожиданий, целевая теория мотивации.

Теория подкрепления мотива опирается на установленные в многочисленных исследованиях факты:

1. Подкрепление поведения поощрением более эффективно, чем попытки изменить поведение наказанием. Наказанием можно остановить нежелательную форму поведения, но нельзя сформировать желательную. Наказание порождает деструктивные состояния работников, сопротивление решениям руководства, неудовлетворенность и раздражение, попытки обмануть и обойти наказание, но не способствует росту трудовой мотивации. Наказания необходимы для подавления социально-опасного поведения, поведения, приносящего вред, но для роста трудовой мотивации более эффективно поощрение*.

Можно эффективно изменять поведение, подкрепляя желательное поведение и игнорируя нежелательное.

2. Имеет значение время подкрепления. Подкрепление эффективно, если следует сразу после желательной формы поведения, а не отодвигается на длительное время.

3. Имеют значение интенсивность и временные характеристики поощрения, получившие название «*схемы подкрепления*»**. В каждом конкретном случае следует использовать ту схему, которая в максимальной степени способствует формированию желательного поведения. Так, в организациях, где было введено поощрение для сотрудников, которые в течение определенного времени (месяца, трех месяцев и т.д.) не пропускали работу (по любым причинам), то есть использовалось поощрение по временной схеме, снизился процент пропусков даже по уважительным причинам. В то же время установлено, что продуктивность работников, поощряемых по пропорциональной схеме, оказывается выше, чем продуктивность работников, поощряемых по временной схеме (известный эффект сдельной оплаты и оплаты «на окладе»). Иногда следует использовать определенные сочетания, определенную последовательность различных схем поощрения, чтобы получить желаемый эффект. Совершенно необязательно, чтобы поощрения были материальными. Это могут быть и словесные поощрения. Так, манипулируя схемами поощрения, Дж. Херманн скорректировал поведение «вечно опаздывающих работников».

Целевая теория мотивации предложена Э.Локе. Многочисленные исследования показали, что на мотивацию работников влияет сама постановка цели. Было установлено, что трудные цели ведут к более высокой результативности. Поэтому уровень устанавливаемой цели должен быть достаточно высоким, чтобы работник мог воспринимать ее как «вызов» его возможностям (но в пределах собственных возможностей работника). Желательно (но не обязательно), чтобы цели были сформулированы совместно работником и его непосредственным руководителем. В этом случае отсутствует неприятие поставленной руководителем цели. Цели должны быть конкретными. Лучше сказать «необходимо сделать столько-то за такое-то время на таком-то уровне», чем «необходимо сделать как можно больше, как можно быстрее и как можно лучше». Цели должны быть ясными с точки зрения их трудности. Установлено, что если работник получает задание, не понимая всей его сложности, то первоначальный энтузиазм, с которым он берется за задание, постепенно ослабевает, и по мере понимания трудности цели, мотивация работника снижа-

ется. Если же работник с самого начала осведомлен о труднодостижимости цели, то первоначально он может не испытывать энтузиазма по поводу выполняемого задания, но по мере преодоления трудностей он «разогревается», и его мотивация возрастает. И, наконец, важным условием мотивирующей силы цели является постоянное получение работником информации о результатах деятельности, позволяющей работнику видеть прогресс и корректировать свои цели (то есть наличие обратной связи).

Теория ожиданий может быть использована при необходимости диагноза *проблем низкой мотивации* персонала, *диагностики готовности работников к определенной форме поведения, их готовности делать работу хорошо*. Эта теория объясняет, почему человек выбирает ту или иную альтернативу поведения. Ключевыми понятиями теории ожиданий являются: результат, валентность и ожидания. Под *результатом* понимается любое следствие поведения, имеющее отношение к доминирующей потребности человека. Таким результатом в организации может быть штраф или премия, продвижение или увольнение, осуждение или признание окружающих, усталость или уверенность в завтрашнем дне и т.д. *Валентность* – это сила предпочтения данного результата, обусловленная его связью с потребностями человека. Чем сильнее потребность, которая может быть удовлетворена через данный результат, тем выше валентность. Валентность (В) имеет количественную оценку от -1 (очень нежелательно) до +1 (очень желательно). *Ожидания* результата – это субъективная вероятность получения результата в случае выбора конкретного варианта поведения. Ожидания могут быть двух типов. Ожидания первого типа – это ожидания в отношении того, что человек, приложив некоторые усилия, получит конкретный результат этих усилий (Ож*). Эти ожидания оцениваются в пределах от 0 (не уверен совсем) до +1 (абсолютно уверен). Ожидания второго типа – это ожидание вероятностной взаимосвязи между результатом приложенных усилий и тем результатом (например, вознаграждением), который позволяет удовлетворить актуальную потребность (Ож**). Эти ожидания варьируют от -1 до +1. Используя уже имеющиеся сведения, можно рассчитать мотивацию или стимулы к действию по формуле: $C = \text{сумма произведений (Ож* Ож** В)}$.

Например, работник получает от своего непосредственного начальника сложное, трудоемкое задание по разработке проекта на конкурс в условиях лимита времени. Руководитель сообщает ему о том, что в случае прохождения конкурса разработчик получает внушительное вознаграждение. Само вознаграждение и его размер чрезвычайно заманчивы для работника (то есть валентность этого результата максимальна и равна 1). Но будет ли работник с энтузиазмом, выкладываясь полностью, работать на этот проект, если его уверенность в том, что он успеет его сделать на должном уровне за отведенный промежуток времени не более 50% (Ож* = 0,5), а субъективная вероятность успешного прохождения проекта через конкурс, и, следовательно, получения вознаграждения не более 30% (Ож** = 0,3)? Подставив имеющиеся данные в описанную формулу, мы получаем:

$$C = 0,5 \times 0,3 \times 1 = 0,15.$$

Если принять во внимание, что С изменяется в пределах от -1 (всячески избегаю) до +1 (максимально стремлюсь и стараюсь), то 0,15 ближе к 0 («мне все равно»), и вряд ли следует в этом случае ожидать от работника высокой мотивации по отношению к заданию. В такой ситуации руководителю следует подумать над тем, какие еще результаты могут побудить работника к работе над заданием с максимальным усердием. Предположим, что

руководитель вспомнил о том, что на поведение работников влияют не только потребности материального плана (см. содержательные теории мотивации). Он знает, что для данного конкретного работника большое значение имеют признание окружающих и карьерный рост. Он сообщает работнику, что в случае выполнения задания старательность работника будет высоко оценена руководством и работник, во-первых, будет рекомендован на замещение должности руководителя, и, во-вторых, остальной персонал будет благодарен этому работнику, так как в случае выигрыша проекта многие сотрудники станут зарабатывать больше. Предположим также, что валентность и того, и другого результата (то есть карьерного роста и всеобщего признания и чувства благодарности) для работника равны 0,5 (очень желательно, но можно пережить отсутствие). Субъективная вероятность замещения должности непосредственного начальника 50% (есть еще один претендент), а субъективная вероятность признания и благодарности со стороны других сотрудников даже в случае, если проект не пройдет конкурс, равна 90% (0,9). В этом случае, подставив данные в формулу, получаем: $C = 0,5 \times (0,3 \times 1 + 0,5 \times 0,5 + 0,9 \times 0,5) = 0,5$

В данном случае можно рассчитывать на то, что работник будет выполнять задание с большим энтузиазмом. Однако, если руководитель будет иметь дело с менее честолюбивым работником и менее тщеславным, для которого признание окружающих не важно, ему придется использовать другие аргументы.

В настоящее время существует несколько версий теории ожиданий, которые объединяет идея, согласно которой человек выбирает поведенческую альтернативу, с наибольшей вероятностью гарантирующую благоприятные последствия. Предлагаемые ими модели удобны в использовании на практике и позволяют в сжатом и явном виде представить факторы и взаимосвязи, влияющие на мотивацию работника.

Контрольные вопросы:

- Опишите основные положения содержательных теорий мотивации?
- Опишите основные положения теории подкрепления мотива.
- Каковы основные положения теории ожиданий, и в каких случаях эта теория может быть успешно использована в практике предпринимательства?
 - Каким образом предпочтительней формулировать цели для персонала, чтобы они обладали наибольшей мотивирующей силой?

Управление группой в организации. Командообразование

Существуют различные классификации групп организации в зависимости от того классифицирующего признака, который ложится в их основу. Но наиболее распространенным является подразделение групп в организации на *формальные* и *неформальные*. В формальной группе четко сформулирована цель группы, определена система подчинения, заданы все позиции и роли её членов, регулирующие их отношения, сформулированы и предписаны групповые нормы и правила. Примером такой группы может быть рабочая группа, отдел, подразделение. Однако среди работников, искусственно объединенных в формальные группы, существует своя, неконтролируемая организацией неформальная жизнь, что приводит к стихийному возникновению неформальных групп на основании общих интересов, склонностей, потребностей, симпатий-антипатий. Создание нефор-

мальных групп внутри формальных приводит к скрытому переплетению двух структур отношений и затрудняет управленческий контроль над групповыми процессами. В некоторых случаях направленность неформальных групп может существенно мешать достижению организационных целей формальной группой. Формальные группы в организациях, в свою очередь, иногда делят на командные и целевые. Командная группа является базовой организационной единицей (например, отдел банка), а целевая может выходить за пределы организационной структуры, будучи созданной под конкретный проект или для осуществления какой-то конкретной цели в конкретный ограниченный промежуток времени. Члены неформальных групп в организации могут являться членами разных формальных групп, что неизбежно сказывается на их поведении в этих группах.

Для понимания особенностей организационного поведения полезным является разделение групп на референтные и группы членства. Понятие «референтная группа» указывает на то, что ценности и нормы этой группы разделяются конкретным человеком и служат для него жизненным ориентиром и эталоном поведения. Человек может не входить в такую группу действительно, но её нормы он принимает как собственные. Такими группами для работника могут выступать и те, в которые он входил когда-то в других организациях, а нормы этих групп могут приходиться в противоречие с нормами и эталонами рабочей группы, в которую человек входит в настоящее время.

Особую популярность в последние годы получило понятие «команда», однако используется этот термин неоднозначно. Разные подходы к трактовке этого понятия проявляются и в разных подходах к созданию команд и к оценке их эффективности. Так в западной практике командами часто называют управленческие команды, состоящие из руководителя и непосредственно подчиненных ему руководителей более низкого уровня. Такая команда представляет собой организационный остов системы управления. Однако нередко командами называют различные комитеты, которым делегированы полномочия по выполнению каких-либо заданий. Т.Ю. Базаров выделяет три типа команд: проектные группы, реальные производители и управленческая команда.

Как уже сказано, в зависимости от понимания термина «команда» осуществляется и подход к формированию команды. Так, например, существует представление о команде, как группе психологически совместимых людей, объединенных стратегическим интересом, концептуально-технологически мыслящих в области профессиональной компетенции и работающих по определенным правилам (Авдеев В.В). При таком подходе на первый план выходит психологическая совместимость учредителя команды и его ближайшего окружения, что предполагает выявление особенностей поведения и типа темперамента каждого участника, распределение командных ролей и функций с учетом индивидуальных ресурсов каждого члена команды и формулировку общих правил командного взаимодействия. То есть технология формирования команды при таком подходе основана на технологии отбора членов команды на основе их совместимости по индивидуально-психологическим особенностям и темпераменту. Такой подход может иметь свои преимущества при формировании команды космонавтов или полярников, но вряд ли оптимален в организационных условиях.

Согласно другому подходу, под командой подразумевается небольшое количество людей, которые разделяют цели, ценности и общие подходы к реализации совместной де-

тельность, имеют взаимодополняющие навыки, принимают на себя ответственность за конечные результаты, способны исполнять любые внутригрупповые роли, испытывая чувство принадлежности к этой группе. Важнейшим ресурсом такой команды является наличие взаимодополняющих навыков. Для эффективных команд, по мнению Т.Ю. Базарова, характерны:

- взаимные обязательства и доверие (взаимная отчетность в виде обязательств и доверие возникают как естественная составляющая);
- дух партнерства и товарищества, которые могут не распространяться на личную жизнь;
- открытое обсуждение проблем, хорошая циркуляция информации;
- лидерство, основанное на сотрудничестве и содействии контактам, руководство, обеспечивающее оптимальное соотношение контроля и независимости;
- независимость влиятельности члена команды от его статуса и ее обусловленность его профессионализмом и компетентностью.

Члены команды при этом могут значительно различаться по своим индивидуально-психологическим особенностям, обогащая группу своими индивидуальными ресурсами. *То есть, группа людей «таких, какими они есть» в процессе развития достигает командного уровня.* Согласно такому подходу, следует помнить, что не всякая группа людей, объединенных общей целью, является командой, и что для формирования действительно эффективной команды требуются специальные усилия, время, помощь специалистов и вложение средств.

К основным групповым процессам (феноменам групповой динамики), отражающимся в жизнедеятельности любой группы в организации, относят процессы нормообразования и распределения внутригрупповых ролей, лидерства и подчинения, развитие групповой сплоченности, явления группового давления и конформности, процесс принятия групповых решений, процесс группообразования и развития группы.

Нормы групповые – это совокупность правил и требований, вырабатываемых каждой реально функционирующей общностью, обуславливающих поведение всех членов группы, их взаимоотношения и взаимодействие.

Конформность – податливость человека реальному или воображаемому давлению группы, проявляющееся в изменении его установок и поведения в соответствии с ранее разделявшейся позицией. Различают *внешнюю* (публичную) конформность, которая представляет собой демонстративное подчинение с целью получить поощрение или избежать порицания, и *внутреннюю*, которая может проявляться как:

- а) бездумное принятие неверного мнения на том основании, что «большинство всегда право»;
- б) принятие мнения группы посредством выработки собственной логики объяснения сделанного выбора.

Нормативное поведение меньшинства. Если нормативное поведение большинства проявляется в давлении на меньшинство с целью восстановления единообразия взглядов и поведения, то влияние меньшинства может способствовать появлению новых возможностей, росту многовариантных решений. На высших уровнях развития группы влияние меньшинства выражено значительно.

Под *ролью* в группе понимаются нормативно одобренные формы поведения, ожидаемые от индивида, занимающего определенную позицию в системе деловых и межличностных отношений. Кроме самого поведения в понятие роль включаются желания и цели, убеждения и чувства, социальные установки и ценности, которые ожидаются или приписываются человеку, имеющему определенный статус. Ролевая структура группы определяет что, когда, кем и как должно делаться. Каждая рабочая группа в организации имеет формально-статусную структуру и неформально-статусную структуру. Особый интерес с точки зрения управления поведением группы представляют социометрическая структура и структура социальной власти.

Под *лидерством* в группе понимаются отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений. *Лидер* – член группы, за которым она признает право принимать ответственные решения в значимых ситуациях. Более подробно феномен лидерства и руководства в организационном контексте будет рассмотрен в отдельном разделе.

Понятие *групповая сплоченность* трактуется разными авторами неоднозначно. Некоторые авторы понимают под сплоченность некоторый эмоциональный феномен, проявляющийся во взаимных позитивных установках и эмоциональной притягательности членов группы. Другие авторы рассматривают сплоченность как ценностно-ориентационное единство, проявляющееся в высокой степени совпадения оценок, установок, позиций членов группы по отношению к объектам, наиболее значимым для группы. Современные исследователи рассматривают сплоченность как многофакторный феномен, включающий и взаимную эмоциональную притягательность членов группы, и мотивационное единство, и ценностно-ориентационное единство членов группы. К последствиям высокой групповой сплоченности относят:

- стремление людей к сохранению группового членства;
- усиление влияния группы на своих членов;
- возрастающую включенность людей в групповую деятельность;
- чувство личной безопасности и квазитерапевтический эффект.

Связь групповой сплоченности с продуктивностью группы в организации неоднозначна, будучи опосредованной другими факторами (например, нормами и ценностями группы).

Группообразование – это процесс превращения реальной и первоначально диффузной общности в объединение взаимодействующих и взаимозависимых лиц, представляющих собой группу определенного уровня развития. Причины возникновения группы в организации лежат вне самой этой группы, однако жизнедеятельность группы, внутригрупповые процессы, обладая внутренними закономерностями, могут рассматриваться как автономные. Большинство групп находятся в непрерывном развитии. Разные авторы описывают различные этапы, которые проходит в своем развитии рабочая группа в организации, но наиболее известном описании выделяются *четыре стадии*:

- стадия формирования
- брожение
- стадия нормирования
- стадия деятельности.

Стадия *формирования* характеризуется высокой степенью неопределенности в целях группы, ее структуре и лидерстве. Сама групповая деятельность находится на периферии внимания, работу делают в первую очередь на основе индивидуального исполнения. Члены группы «осторожны», бросая «пробные камни», пытаются определить наиболее адекватный способ поведения. Происходит перекалывание риска и ответственности между участниками группы.

Стадия *брожения* представляет собой форму внутригруппового конфликта, когда индивиды, соглашаясь с существованием группы, сопротивляются контролю, который она накладывает на них. Происходит перераспределение и выяснение форм деятельности, формируется иерархия лидерства, наблюдается давление большинства.

Стадия *нормирования* сопровождается упрочением группы, в которой присутствуют четкие представления о друг друге, о способах работы и личностных особенностях. Роли и функции приобретают для каждого определенность. Выражена внутригрупповая идентификация. На первый план выступает цель совместной деятельности. Вместе с тем на этом этапе могут наблюдаться защитные способы поведения, создающие предпосылки для конфликтного напряжения в группе, которые руководитель должен купировать.

На стадии *деятельности* завершается становление группы в качестве психологической общности. Кульминацией развития группы на этой стадии является достижение внутригрупповой гармонии, сопровождающейся более глубокой интеграцией, при которой люди чувствуют себя в безопасности и гордятся своей принадлежностью к этой группе, признают ценность каждого члена группы с точки зрения единого целого, принимают на себя ответственность и за себя, и за других. *Группа по существу превращается в команду*, которая не только эффективно действует, но и позволяет каждому члену удовлетворять свои потребности в самоуважении и самоактуализации.

Механизмами внутригрупповой динамики, посредством которых происходит развитие группы в организации, являются:

1. Разрешение внутригрупповых противоречий;
2. Идеосинкразический кредит лидера;
3. Психологический обмен.

Уровень развития группы является одним из факторов *эффективности совместной деятельности людей и индивидуальной эффективности её отдельных членов*. В этой связи следует особо остановиться на проблеме эффективности индивида в группе и связанных с этой проблемой экспериментах *М. Рингельманна*. Сравнивая результаты индивидуальной и групповой деятельности по подниманию грузов через блок, М. Рингельманн предполагал, что групповое усилие будет, по крайней мере, равно сумме усилий, которые участники демонстрируют при индивидуальной работе. Однако оказалось, что в группах по семь человек потери индивидуальных усилий составляли от 33% до 16%. А группа из восьми человек коллективно производила работу, выполняемую индивидуально всего четырьмя людьми. Полученные данные пытались объяснить издержками взаимодействия, координационными потерями. Тогда *А. Ингхам*, используя принцип, предложенный М. Рингельманном, решил полностью устранить фактор координации (все усилия индивидов регистрировались компьютером). Пять «псевдоиспытуемых» должны были создавать только видимость активного участия в выполнении задания, чтобы истинные испытуемые

могли себя чувствовать членами групп разной численности. Ученым удалось добиться у участников эксперимента полной иллюзии участия в группах разной численности, в то время как в действительности каждый из них работал индивидуально. Результаты показали, что с ростом численности группы происходит уменьшение индивидуальной эффективности. Этот эффект называют эффектом «социального лодыря», и этот эффект может существенно сказываться на эффективности достижения общеорганизационных целей.

Контрольные вопросы:

- *В чем отличие формальной группы в организации от неформальной?*
- *Что такое «референтная группа»?*
- *Что такое «команда»? Какие существуют подходы к определению этого понятия и формированию команды?*
- *Охарактеризуйте основные стадии развития группы в организации.*
- *Проанализируйте феномен «социального лодыря».*

Личность и организация

Следует отметить, что интерес к члену организации как к личности (как руководителю, так и подчиненному) имеет не столько познавательный, сколько прагматический характер, так как знание индивидуальных и личностных особенностей людей, влияющих на их поведение в организации, позволяет прогнозировать и воздействовать на это поведение. Различия между людьми могут быть разной степени устойчивости, изменяться с возрастом и под влиянием обстоятельств, поддаваться тренировке, воспитанию и определяться наследственностью. Для прогнозирования поведения людей в организации наибольший интерес имеют такие индивидуально-психологические характеристики, которые позволяют строить прогнозы относительно трудовых усилий этих людей, качества и продуктивности их деятельности, их отношения к работе их взаимоотношений в коллективе, их отношения к вредным привычкам и к ценностям организации и т.п. Однако многочисленные попытки выделить однозначные надежные связи между какой-либо индивидуально-психологической характеристикой и особенностями поведения человека в организации показали, что в большинстве случаев таких стопроцентно однозначных связей не существует, что поведение людей более сложно и обусловлено взаимодействием всех их индивидуально-психологических особенностей и конкретных ситуационных переменных. Поэтому современному руководителю, с одной стороны, желательно при прогнозах поведения своих подчиненных и деловых партнеров учитывать возможное взаимовлияние не одной, сразу целого комплекса индивидуально-психологических характеристик, а с другой стороны, принимать во внимание особенности конкретной ситуации. Вышесказанное предполагает наличие у руководителей знаний в области типологий личности и возможных проявлений определенных индивидуально-психологических особенностей в конкретных организационных обстоятельствах.

Исследования показывают, что в современных условиях существенное влияние на поведение людей оказывают их темперамент, характер, способности, особенности ценностно-мотивационной сферы. Имеются данные о существенном влиянии возраста на по-

ведение людей в организации. Так установлено, что в высокотехнологических условиях продуктивность работы значимо увеличивается с возрастом работника, что чем старше работник, тем более положительные эмоции человек испытывает в отношении труда (до 60 лет), большую удовлетворенность трудом. С другой стороны, существенное влияние на организационное поведение оказывают переживаемые работниками возрастные кризисы. Существуют *гендерные* различия в организационном поведении. Если в отношении качества выполняемой работы и ее продуктивности для большинства видов труда существенных различий между мужчинами и женщинами не выявлено, то в отношении к существующим в организации нормам, к способам взаимодействия, к особенностям использования ресурсов организационной власти и особенностям властного поведения такие различия обнаруживаются.

Важную роль в поведении людей в организации играют их *ценности, установки и attitudes*, поэтому целесообразно остановиться на этих понятиях.

Принимая любые решения, выбирая, что и как делать, человек исходит из того, что считает наиболее правильным и важным. Наши представления о том, что является правильным, важным и достойным, определяют наше отношение к людям, к окружающему миру, к собственному поведению и влияют на всю нашу жизнь. Эти базовые представления о том, что определенные цели, идеи, формы поведения являются индивидуально или социально предпочтительнее других идей, целей и форм поведения, называются *ценностями*. Однажды сформировавшись, они не всегда осознаются самим человеком, но регулируют его поведение. *Ценности определяют цели, которые ставят перед собой люди, и выбор средств и способов достижения этих целей*. Все ценностные представления могут быть разделены на две большие группы: терминальные ценности и инструментальные ценности:

- *терминальные* – это убеждения в том, что какая-то конечная цель индивидуального человеческого существования, с личной или общественной точек зрения, стоит того, чтобы к ней стремиться;
- *инструментальные* – убеждения в том, что какой-то образ действий является с личной и общественной точек зрения предпочтительным в любых ситуациях.

Терминальные ценности являются для человека базовыми, на основе них он строит всю свою жизнь. Это универсальные нравственные стандарты. Осуществляя жизненный выбор, человек руководствуется этими ценностями. Инструментальные ценности менее устойчивы и консервативны, имеют более конкретный поведенческий смысл, более гибки и подвижны и больше зависят от нового опыта. Они могут быть выражены прилагательными (например: компетентный, преданный, тактичный и т.д.). В том случае, когда человек разделяет *ценности* организации, его поведение в большей мере соответствует желаемым для организации формам. Ценности человека влияют на его *attitudes* – оценочные суждения по поводу людей или событий, которые отражаются в тех чувствах, которые человек испытывает по отношению к чему-либо.

А.Н. Занковский приводит некоторые ценностные альтернативы, с которыми сталкиваются члены организации (по А.Н. Занковскому, 2002):

власть	Можно ли подвергать власть сомнению, и нужно ли выполнять любое указание сверху?
закон	Всегда ли нужно следовать букве закона? «Закон, что дышло: куда повернул – туда и вышло»?
работа	Является ли работа самым главным в жизни, можно ли жертвовать своим здоровьем и личной жизнью ради нее? Можно ли хорошо работать, занимаясь нелюбимым делом?
результат	Если цель, оправдывающая любые средства? Какой результат можно считать удовлетворительным?
возраст	Является ли возраст основанием для уважения? Возраст – это ценность или потеря?
образование	Что важнее: знания или сообразительность? Можно ли судить о человеке по его образовательному уровню?
равенство людей	Нужно ли одинаково относиться к мужчинам и женщинам? К людям разной национальности?
отношение к риску	Оправдан ли риск, если неудача может повлиять на жизнь других людей?
помощь другим	Стоит ли помогать кому-то, если вознаграждение не предусмотрено?
поощрение или наказание	Могут ли люди хорошо работать, если над ними не будет висеть угроза наказания? Что эффективнее: наказание или поощрение?
удовольствие	Может ли работа быть в удовольствие? Нужно ли заслужить право на удовольствие?

В организации могут быть представлены следующие варианты влияния руководителя на ценности других людей:

1. Морализирование;
2. Личный пример;
3. Невмешательство;
4. Помощь в прояснении ценностей. Прояснение личных ценностей считается одним из средств повышения эффективности управленческой деятельности

Организационная культура и развитие организации

Термины «корпоративная культура» и «организационная культура» приобрели в последние годы чрезвычайную популярность и знакомы практически всем современным управленцам и бизнесменам. Интерес к этому явлению объясняется стремлением получить дополнительные возможности для того, чтобы оптимизировать управление организацией или её конкретными подструктурами, более полно использовать потенциал каждого работника и коллектива в целом, а также повысить управляемость организацией. Общепризнано, что организационная культура может рассматриваться как важнейший фак-

тор эффективности организации, ее выживания и развития, ее конкурентоспособности. Но, к сожалению, на практике очень часто можно встретить чрезвычайно упрощенное понимание явления корпоративной культуры, преимущественный акцент на её внешней стороне – на порядках, традициях, организационной символике и т.д. При этом игнорируется тот факт, что носителями организационной культуры являются люди, работающие в организации, что организационная культура, начинаясь в головах людей, является душой организации, и что ядром организационной культуры являются ценности, в большей или меньшей степени разделяемые членами организации. Упрощенное понимание явления организационной культуры приводит к часто наблюдаемым случаям, когда в организациях под видом активного «внедрения» желательной организационной культуры создается всего лишь ее «миф». Этот «миф» не может влиять на поведение людей в организации в желаемом направлении, что нередко приводит руководителей к разочарованию и дальнейшему игнорированию столь важного явления в собственной организации. Другие же бизнесмены и руководители просто живут с наивной верой в созданный миф собственной корпоративной культуры, теряя возможность использовать все имеющиеся ресурсы. Частично такой упрощенный подход формируется при чтении популярных публикаций для деловых людей, которыми в последние годы изобилуют деловые журналы. Так, например, в одной из статей, опубликованных в журнале «Деловое обозрение» в 2002 году, можно встретить следующие утверждения:

1. Три кита, на которых держится корпоративная культура: идеологические нормы, поведенческие традиции и внешний стиль, отраженный во всей фирменной атрибутике.

2. Технологическая цепочка выстраивания корпоративной культуры проста и логична: определение приоритетов – провозглашенные ценности компании – кодекс корпоративной этики. Если, по мнению автора, в базовых (продекларированных) ценностях компании значатся эффективность, активность, профессионализм, прагматизм, стабильность, социальная ответственность, то и в кодексе корпоративной этики превалируют аналогичные понятия.

Но поведение людей в организации определяется не только и не столько писаными правилами. Из указанной статьи следует, что достаточно осуществить «простую» технологическую цепочку и можно получить то, что, определяет поведение и решения работников организации и придает смысл их поступкам в организации. Так ли все просто? На самом деле исследования показывают, что простыми декларациями каких либо ценностей, провозглашенными лозунгами, принудительным формальным внедрением новых стандартов и норм поведения нельзя изменить особую смысловую систему, каковой является организационная культура. Организационная культура – айсберг, видимая часть которого (объявленные ценности, стандарты поведения, корпоративный стиль, отраженный во внешней атрибутике, то есть одежде, оформлении помещений, блокнотах и ручках с фирменной символикой и т.д.) хорошо поддается наблюдению. Но истинные причины, определяющие поведение человека в той или иной организационной ситуации, не видны невооруженным глазом и не так легко поддаются воздействию, тем более - директивному. Именно поэтому рядом исследователей организационная культура определяется как система убеждений, норм поведения, установок и ценностей, которые являются неписаными

правилами, определяющими, как должны работать и вести себя люди в данной организации.

Э.Шейн определяет организационную культуру как «паттерн *коллективных базовых представлений*, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которых оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем». Важно понимать, что речь идет о базовых представлениях, принимаемых и разделяемых членами организации. *Организационная культура – это регулирующая организационное поведение система верований, убеждений, ценностей, установок, организационных представлений о нормах и способах поведения, разделяемых членами организации.*

В связи с возможностью использовать организационную культуру для оптимизации деятельности организации, следует особо рассмотреть вопрос о *функциях*, которые она реализует. В самом определении организационной культуры, которое дано Э.Шейном, зафиксированы представления о её функциях. В соответствии с этим определением *функции организационной культуры* состоят в том, чтобы:

- обеспечить адаптивность организации к внешним условиям;
- обеспечить внутреннюю интеграцию организации.

Не всякая организационная культура располагает потенциалом, обеспечивающим реализацию указанных функций.

В *структуре организационной культуры* выделяются следующие компоненты:

1. Мировоззрение – представления об окружающем мире, природе общества и человека, определяющие поведение членов организации и характер их отношений как с другими сотрудниками, так и с клиентами, конкурентами и т.д.

2. Организационные ценности, то есть явления и события организационной жизни, существенно важные, значимые для жизни работников. Именно они в наибольшей степени придают смысл поступкам и решениям людей в организации. Ценности могут сохраняться, даже если в организации произошли значительные кадровые изменения. В то же время при определенных условиях может быть осуществлена определенная смена ценностей, которые скажутся и на поведении членов организации. При этом следует помнить, что не все продекларированные руководством (в виде лозунгов) ценности становятся организационными ценностями. Организационными ценностями являются только те, которые приняты и разделяются всеми или большинством членов организации.

3. Стили поведения, характеризующие работников конкретной организации. Сюда можно отнести и специфические ритуалы и церемонии, язык, который используется при общении, символы, которые обладают особым смыслом именно для членов организации. Поведение сотрудников успешно корректируется разнообразными тренингами и мерами контроля, но только в тех случаях, когда новые образцы поведения не вступают в противоречие с вышеописанными компонентами организационной культуры.

4. Нормы - совокупность формальных и неформальных требований, предъявляемых организацией по отношению к своим сотрудникам. Они могут быть универсальными или частными, но направлены на сохранение и функционирование организации.

5. Психологический климат в организации. Психологический климат – это преобладающая и относительно устойчивая духовная атмосфера, определяющая отношения членов коллектива друг к другу и к труду.

Ни один из вышеперечисленных компонентов не может быть в отдельности отождествлен с организационной культурой - только в совокупности они могут дать полное представление об организационной культуре.

Анализируя *содержание организационной культуры*, Ф. Харрис и Р. Моран выделяют десять содержательных характеристик, свойственных любой организационной культуре:

1. Осознание себя и своего места в организации (в одних организациях ценится сдержанность, в других – открытость; в одних организациях естественным воспринимается сотрудничество и взаимовыручка, в других – индивидуализм и соперничество и т.д.).

2. Коммуникационная система и язык общения.

3. Внешний вид, одежда и представление себя на работе. Так в банковской системе качество делового костюма является своеобразным сигналом о состоятельности банка, в то время, как отсутствие вычурности и подчеркнутая простота в одежде сотрудников и в оформлении офисов «работает» на такие декларируемые банковской организацией ценности, как сочетание естественности, компетентности и профессионализма в общении с клиентами. В организациях, связанных с творчеством, искусством, научной деятельностью, в образовательных учреждениях, в которых к числу важнейших ценностей относятся креативность личности, свобода проявления индивидуальности, где приветствуется оригинальность и творчество, оказываются допустимыми самые различные варианты самопрезентации человека через собственную одежду. Более того, в научных организациях, в которых важнейшими являются творческая самореализация и научная продуктивность, особенности одежды могут иметь значение только с точки зрения ее аккуратности и опрятности.

4. Привычки и традиции, связанные с приемом и ассортиментом пищи. В некоторых организациях руководство организует питание сотрудников и заботится о его качестве, в других же считается, что достаточно выделять на это обеденное время. В одних организациях руководство питается там же, где сотрудники, в других – отдельно. Это - важный сигнал о ценностях организации.

5. Осознание времени и отношение к нему и его использованию.

6. Взаимоотношения между людьми (преобладание формальных или неформальных отношений, степень доверительности и теплоты, принятые способы разрешения конфликтов и т.д.).

7. Развитие и самореализация работника (творческая или рутинная атмосфера в организации, что больше поощряется: инициатива и новые идеи или бездумное, но добросовестное выполнение заданий; на чем делается акцент: на потенциале человека или его ограничениях и т.д.)

8. Трудовая этика и особенности мотивирования работников (методы стимулирования, используемые в организации, соотношение наказания и поощрения в управлении поведением работников; отношение работников к труду: труд как повинность или как ценность? Что общепринято: ответственность или безразличие?).

9. Ценности и нормы.

10. Мировоззрение.

Изучение вышеописанных характеристик конкретной организационной культуры позволяет получить достаточно подробную информацию об ее особенностях, преимуществах и «слабых местах» с точки зрения стратегических целей организации, разработать необходимые мероприятия по ее оптимизации.

В силу того, что организационная культура начинает закладываться с момента возникновения организации, формируется годами и отличается высокой инертностью и консервативностью, вызывать необходимые изменения в ней достаточно сложно. Однако, предприниматель, начинающий свое дело, создающий новую организацию, имеет значительные преимущества в этом плане, так как имеет возможность формирования желательной организационной культуры с самого начала. Но для этого он должен иметь представление о *методах формирования, поддержания и изменения организационных культур*.

На формирование организационной культуры влияют самые различные параметры внешнего и внутреннего окружения, но на всех стадиях развития организации во многом определяет ее культуру *личная культура ее руководителя (его личные ценности и стиль поведения)*.

Среди *методов поддержания* организационной культуры обычно отмечают следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.
2. Ролевое моделирование, выражающееся в каждодневном поведении управленческого персонала, его отношении к подчиненным.
3. Внешние символы: система поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений (кому и за что).
4. Истории, легенды, мифы, обряды (их знание и соблюдение влияют на самоопределение и лояльность работников организации).
5. То, что является предметом постоянного внимания менеджмента (какие задачи, функции, показатели, события в первую очередь интересуют руководство).
6. Поведение руководства в кризисных ситуациях.
7. Кадровая политика организации (критерии оценки при кадровых решениях).

К числу важнейших методов влияния на культуру организации или отдельного ее подразделения относится *поведение руководителей*, которое является *моделью поведения для его подчиненных*, особенно в тех случаях, когда руководитель обладает выдающимися личностными или профессиональными способностями, или в тех организациях, которые находятся на стадии становления или переживают период реорганизаций. Поведенческие проявления предпринимателя Э.Шейн отнес к первичным механизмам, способствующим установлению культурных основ в его организации. *Его поведение ориентирует персонал в том, что важно для компании, что имеет для неё смысл или ценность*. В этом контексте наибольшее значение приобретают такие поведенческие особенности, которые выявляют:

–*направленность внимания руководителя,*

– обнаруживающуюся в том, за чем он следит, что измеряет и контролирует в первую очередь, какие мероприятия он посещает чаще, какие происходящие события отмечает, а какие игнорирует;

– *его поведенческие проявления в критических ситуациях*, высвечивающие, как и на что в этих обстоятельствах руководитель реагирует;

– *реализуемую ролевую модель*, побуждающую окружающих к подражанию (как он держится, как он общается с сотрудниками, в том числе с молодыми и пожилыми работниками, с женщинами, как реагирует на возникающие препятствия и ведет себя в конфликтах и т.д.);

– *объективные критерии, на которые он опирается при распределении дефицитных ресурсов*;

– *критерии, на которые он опирается, при выборе уровня вознаграждения и статуса работника*;

– *объективные критерии при найме, отборе, продвижении, переводе и увольнении работников организации*.

Интересны замечания Дж.У.Ханта, который считает, что при формировании определенной культуры своей организации или подразделения руководитель должен создавать, если так можно выразиться, *информационные поводы*, фиксируя внимание своих подчиненных на определенных поступках и высказываниях и обеспечивая возможность их обсуждения в среде подчиненных. Каждодневная информация, исходящая от руководителя, также ориентирует подчиненных, выступает определенным сигналом. Руководитель обязан позаботиться о том, чтобы наполнить каналы неформальных коммуникаций разного рода информацией о себе, которая ориентирует в базовых представлениях, актуальных для всей организации.

В целом в случаях, когда организационная культура не соответствует стратегическим целям организации, возможны следующие четыре подхода:

– игнорирование культуры, несоответствующей целям организации (что будет серьезным образом препятствовать реализации стратегии);

– система управления подстраивается по существующую культуру (в некоторых случаях это оправдано как временная мера, но при этом необходимо осознание того, что придется искать «обходные» пути для преодоления препятствий, создаваемых существующей организационной культурой для реализации целей);

– делаются попытки изменить организационную культуру под стратегические цели (требуется время и ресурсы);

– изменяется стратегия с её подстраиванием под организационную культуру.

При анализе конкретных организационных культур на практике могут использоваться различные теоретические модели, авторы которых выделяют различные характеристики организационных культур. Наиболее известными (помимо описанных выше) являются модель Г. Хофстеде и модель У. Оучи.

Г. Хофстеде выделил пять переменных (характеристик) в которых в наибольшей степени проявляются национально-специфические особенности организационных культур в разных странах:

- дистанция власти;
- степень индивидуализма;
- мужественность-женственность;
- толерантность к неопределенности;
- долгосрочность (краткосрочность) ориентации.

Модель У. Оучи по сути является попыткой объединения преимуществ двух различных культур организационного поведения (американской и японской). Исследование свое он построил на сравнении семи переменных (характеристик) организационных культур (таблица 3):

- обязательства организации по отношению к своим членам;
- оценка выполнения работы;
- планирование карьеры;
- система контроля;
- принятие решений.
- уровень ответственности;
- интерес к человеку

Модель У. Оучи

«Переменные» ОК	Японские компании	Компания типа Z	Американские компании
наем	пожизненный	долговременный	кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	качественное и медленное	количественное и быстрое
Карьера	С широкой специализацией	С умеренной специализацией	с узкой специализацией
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решений	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	индивидуальное
ответственность	групповая	индивидуальная	индивидуальная
Интерес к человеку	широкий	широкий	узкий

Контрольные вопросы:

- Дайте определение понятию «организационная культура».
- Опишите структуру организационной культуры и ее компоненты.
- Какие содержательные характеристики, свойственные любой организационной культуре, выделяют Ф. Харрис и Р. Моран?
- Перечислите методы поддержки организационной культуры.