

Е.А. Бараусова

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Министерство образования и науки Российской Федерации

Владивостокский государственный университет
экономики и сервиса

Е.А. БАРАУСОВА

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Владивосток
Издательство ВГУЭС
2016

УДК 005.32
ББК 65.291.6.21973
Б24

Рецензенты: *Р.А. Близкий*, д-р экон. наук,
профессор кафедры ЭМ (ВГУЭС)
И.В. Попова, канд. экон. наук,
доцент кафедры ЭМ (ВГУЭС)

Бараусова, Е.А.

Б24 Организационное поведение [Текст] : учебно-практическое пособие / Е.А. Бараусова ; Владивостокский государственный университет экономики и сервиса. – Владивосток : Изд-во ВГУЭС, 2016. – 116 с.

Учебное пособие подготовлено в соответствии с требованиями ФГОС ВПО. Содержание разделов соответствует рабочей программе по учебной дисциплине. Материал изложен наглядно и доступно. Теоретические положения дополнены практическими заданиями, контрольными вопросами и ситуациями для анализа.

Для студентов, обучающихся по направлениям подготовки 38.03.02 Менеджмент (по профилям) и ООП 38.03.03 Управление персоналом.

УДК 005.32
ББК 65.291.6.21973

© Владивостокский
государственный университет
экономики и сервиса,
оформление, 2016

© Бараусова Е.А., текст, 2016

ВВЕДЕНИЕ

Дисциплина «Организационное поведение» является относительно новой отраслью знаний, получившей развитие в США с 50-х годов XX века. В настоящее время организационное поведение (ОП) действительно стало областью научных знаний, связанной с практической управленческой деятельностью.

Организационное поведение раскрывает теоретические основы поведения человека в социальных организованных системах различных типов и классов, сущность, принципы, законы и способы организации жизнедеятельности и поведения человека в обществе, а также особенности осуществления различных видов организационной деятельности, включая управленческую.

Изменения, происходящие во внешней среде современных организаций, обуславливают необходимость разработки новых моделей ОП, отвечающих требованиям времени, и внедрение их в практику управления.

Учебную дисциплину ОП изучают в зарубежных бизнес-школах с середины 60-х годов XX века. В нашей стране преподавание этой дисциплины ведется с 1995 года, она введена в государственный стандарт высшей школы по подготовке бакалавров по направлению «Менеджмент».

Цель учебного пособия «Организационное поведение» – дать студентам основы теоретических знаний и практических навыков по современным формам и методам воздействия на поведение работников и групп в организациях.

Дисциплина ОП тесно связана с психологией, которая изучает основы поведения личности, социологией, предметом которой является социальная система, социальной психологией, изучающей непосредственное влияние людей друг на друга, экономикой, историей и философией.

Неразрывно ОП связано со всеми дисциплинами управленческого цикла: теорией организации, основами менеджмента, управлением персоналом, стратегическим менеджментом и др. Все эти дисциплины представляют собой характеристики отдельных аспектов организации производственной деятельности и поведения человека в организации, иначе говоря, являются составными частями теории ОП. Отличительной

особенностью данного предмета считают междисциплинарный подход к его изучению.

Структура учебного пособия охватывает основные вопросы дисциплины и содержит восемь глав, соответствующих учебной программе курса. Каждая глава содержит теоретический материал, контрольные вопросы, практические задания или конкретные ситуации для анализа. В конце пособия представлен словарь основных терминов (глоссарий).

Приобретенные в процессе изучения ОП теоретические знания и практические навыки помогут студентам самостоятельно и на достаточно высоком уровне решать поведенческие задачи и грамотно выстраивать межличностные отношения.

Глава 1. ОСНОВЫ ТЕОРИИ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1. Понятие организационного поведения и направления его развития

Все, что происходит на земле: рождение и смерть человека, революции и войны, научные открытия, преступления, подвиги, изменение облика нашей планеты – все является следствием поведения людей.

Слово «поведение» хорошо знакомо каждому человеку, но вряд ли найдется другое подобное понятие, в котором содержится еще так много непознанного. Особый интерес представляет механизм управления поведением человека.

Человек, работающий в организации сегодня, – это элемент новой эпохи. Изменения, происходящие в окружающей нас среде, связаны с интернационализацией экономики, управлением качеством с ориентацией на потребителя, признанием многообразия рабочей силы. Все это привело к изменению парадигмы управления. Новый подход состоит в признании приоритета личности в организации, ее знаний, навыков и умений для эффективной деятельности.

Индивид, пришедший на работу в организацию, вынужден принимать на себя целый ряд ограничений своего поведения, продиктованных нормами и правилами этой организации, корпоративным кодексом поведения [20].

Организационное поведение – это область знаний, изучающая влияние личностей, групп и структуры на поведение в организации с целью применения полученных знаний в управлении для повышения эффективности организации.

Дисциплина «Организационное поведение» раскрывает теоретические основы поведения человека в социальных организованных системах различных типов и классов, сущность, принципы, законы и способы организации жизнедеятельности и поведения человека в обществе, а также особенности осуществления различных видов организационной

деятельности, включая управленческую; предполагает изучение трех групп вопросов:

- индивидуальное поведение людей в организациях;
- межличностные, внутригрупповые и межгрупповые отношения;
- структура и поведение организации в целом.

В мировой практике бизнес-образования предмет ОП занимает одно из основных мест, т.к. понимание принципов и закономерностей организации жизнедеятельности и поведения человека в различных социальных образованиях является неотъемлемой частью системы знаний специалиста в области управления.

ОП как учебная дисциплина неразрывно связана со всеми дисциплинами управленческого цикла: теорией организации, менеджментом, управлением персоналом, стратегическим менеджментом и др. Все эти дисциплины представляют собой характеристики отдельных аспектов организации производственной деятельности и поведения человека в организации, т.е. являются составными частями теории ОП.

ОП – это научная дисциплина, в которой к массиву знаний постоянно добавляются результаты новых исследований и концептуальных разработок. И в то же время ОП – прикладная наука, благодаря которой информация об удачах и фиаско компаний распространяется в других организациях. Наука ОП позволяет менеджерам анализировать *поведение индивидов* в организации, способствует пониманию проблем *межличностных отношений*. Знания об ОП чрезвычайно полезны при рассмотрении динамики отношений внутри *малых групп*. И, наконец, организации могут рассматриваться как *целостные системы*, основу которых образуют внутриорганизационные отношения.

Можно выделить следующие основные цели науки ОП:

- систематизированное описание поведения людей в различных ситуациях, возникающих в процессе труда;
- объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях;
- предсказание поведения работников в будущем;
- овладение навыками управления поведением людей в процессе труда и их совершенствование.

Выделим следующие тенденции, связанные с работой в новом веке.

Непрерывный рост конкуренции в окружающей организацию среде сделал традиционные иерархические структуры неэффективными и дорогостоящими.

Новое поколение работников менее терпимо относится к иерархии, предпочитая более неформальные отношения. Современные работники больше озабочены качеством исполнения, а не своим статусом в организации.

Возрастают важность этичного поведения на рабочем месте и нетерпимость к нарушающим этические нормы организациям и людям.

Повышается роль информационных технологий, что имеет далеко идущие последствия для процесса работы и использования информации. Это оказывает все возрастающее давление на ОП, усложняя проблемы обеспечения бесконфликтного равновесия технической и социальной подсистем организации.

Динамичная и многогранная окружающая среда требует знаний, опыта и преданности, что приводит к более высокой степени вовлеченности в работу.

Переход от вертикальных структур к горизонтальным предъявляет новые требования к способности работать в команде.

Повышается внимание к установлению баланса между работой и жизнью. Сегодня организации уделяют все больше внимания тому, как их члены уравнивают противоречивые требования и приоритеты работы и частной жизни [31].

1.2. Основополагающие концепции организационного поведения

Все общественные и естественные науки опираются на философский фундамент базисных, направляющих их развитие концепций. ОП основывается на ряде базисных идей о природе человека и природе организаций (табл. 1.1).

Таблица 1.1

Базисные концепции организационного поведения

Природа человека	Природа организации
Индивидуальные особенности	Социальные системы
Восприятие	Взаимный интерес
Целостность личности	Этические принципы
Мотивированное поведение	
Стремление к соучастию	
Ценность личности	

Принято выделять шесть основных, характеризующих любого индивида понятий: индивидуальные особенности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

Индивидуальные особенности. Между людьми достаточно много общего, но каждый человек уникален, причем концепция его индивидуальных особенностей имеет строгие научные доказательства. Следовательно, наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический подход менеджера к каждому из них.

Восприятие. Каждый человек индивидуально воспринимает происходящие вокруг события. Наше отношение к объективной реальности проходит через фильтр индивидуального восприятия, представляющего собой уникальный для каждого человека способ видения, систематизации и интерпретации вещей и событий, который формируется на основе накопленного опыта. Причины, определяющие неодинаковое восприятие сотрудниками рабочей среды, различны. Люди имеют уникальные личностные характеристики, потребности, опыт прожитых лет. Поэтому внимание человека привлекают, прежде всего, те особенности рабочей среды, которые соответствуют его индивидуальным ожиданиям. Руководители должны учиться анализировать особенности восприятия сотрудников, учитывать их эмоциональность и находить индивидуальный подход к каждому работнику.

Целостность личности. Организации приходится иметь дело с целостной личностью, а не с ее отдельными качествами. Профессиональное мастерство работника не существует без опыта и знаний, личная жизнь человека не может быть полностью отделена от процесса труда, моральные качества неотделимы от физических условий. Каждый работник – целостная личность.

Менеджменту современной организации необходимы не просто квалифицированные сотрудники, а развитые личности. Руководители должны помнить о влиянии работы на личность в целом.

Мотивированное поведение. Нормальное поведение человека формируется под воздействием определенных факторов, связанных с его потребностями и последствиями его поступков. Мотивация сотрудников – обязательный атрибут любой организации. Все ресурсы, поступающие в организацию, не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно мотивированных людей.

Руководитель может продемонстрировать, что определенные действия повысят степень удовлетворения потребностей подчиненного. Другим действенным средством мотивации является угроза снижения уровня удовлетворения потребностей в случаях неправильного поведения подчиненных. Очевидно, что работник будет расценивать как наиболее предпочтительный тот образец поведения, который ведет к повышению степени удовлетворения его потребностей.

Стремление к соучастию. Многие сотрудники активно стремятся способствовать успеху организации. Они используют свои идеи и таланты, делятся знаниями и навыками с коллегами. Организации должны

предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, поскольку такая практика выгодна обеим сторонам.

Ценность личности. Каждый сотрудник организации хотел бы внимательного и уважительного отношения со стороны руководства. Современный менеджмент должен ценить высокую квалификацию и способности, предоставлять возможности для саморазвития работника.

Фундамент организационной концепции образуют три основных «камня»: положение о том, что организации представляют собой социальные системы, формируются на базе учета взаимных интересов, а отношения менеджмента и наемных работников основываются на определенных этических принципах.

Социальные системы. Принято считать, что организации являются социальными системами, деятельность которых регулируется законами общества, а также психологическими законами. Социальный статус и роли – такой же атрибут человеческой личности, как и психологические потребности. Поведение людей формируется под влиянием как их индивидуальных желаний, так и групп, членами которых они являются. Фактически в организации существуют две социальные системы – формальная и неформальная.

Социальная система предполагает, что окружающая среда организации подвержена постоянным изменениям, а все ее элементы взаимосвязаны и взаимозависимы. Концепция социальной системы устанавливает рамки анализа вопросов организационного поведения, способствует осознанию проблем ОП и их устранению.

Общность интересов. Организации нуждаются в людях, а люди нуждаются в организациях. Менеджерам необходимы наемные работники, поскольку без них невозможно достичь поставленных целей. Сотрудники нуждаются в организации, так как она способствует достижению их личных целей. При отсутствии взаимности не будет и базы, на которой создается нечто ценное для социума. Общность интересов определяет сверхзадачу организации, которая решается только объединенными усилиями наемных работников и работодателей.

Этические принципы. Чтобы привлечь и удержать работников, организации строят свою деятельность на соблюдении этических принципов. Многие современные организации разрабатывают различные программы, способствующие обеспечению высоких моральных стандартов как для менеджеров, так и для работников. Компании принимают этические кодексы, проводят обучение этике отношений, поощряют сотрудников за этичное поведение, рекламируют положительные образцы поведения и устанавливают внутренние процедуры контроля поведения.

Этичность целей и действий организации является основной предпосылкой возникновения *системы тройного вознаграждения*, то есть достижения целей индивида, организации и общества. Сотрудничество

и работа в командах способствуют повышению степени удовлетворения трудом работников, поскольку они получают возможность обучения и личностного роста, ощущают, что вносят ценный вклад в достижение общих целей. В свою очередь, возрастает эффективность организации в целом: повышается качество продукции, улучшается обслуживание, сокращаются затраты. Но, возможно, наибольшую выгоду получает общество, пользующееся высококачественными товарами и услугами, возрастают потенциальные возможности его граждан, формируется атмосфера сотрудничества и прогресса [17].

1.3. Основные научные подходы к изучению организационного поведения

Поддерживающий подход (подход, ориентированный на человеческие ресурсы) предусматривает анализ личностного роста и развития индивидов, достижение ими более высоких уровней компетенции, творческой активности и исполнительности, поскольку человек – основной ресурс организации и общества. Традиционный подход к управлению предполагает, что решение о цели принимается менеджером, который затем жестко контролирует выполнение задания. Напротив, при поддерживающем подходе задача менеджмента состоит в обеспечении возможностей для совершенствования навыков работников, повышении их чувства ответственности, создании атмосферы, способствующей увеличению их вклада в достижение целей организации. Таким образом, развитие способностей работников и предоставление им возможностей для их реализации непосредственно ведут к повышению их производительности и степени удовлетворения трудом.

Ситуационный подход. Большинство ученых считают, что традиционные теории приуменьшали сложность реальных управленческих ситуаций, которые в действительности могут требовать различных поведенческих концепций. Это привело к возникновению ситуационного подхода к ОП, который утверждает, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает использование специфических образцов поведения.

Тщательный анализ возникшей ситуации помогает выделить ее значимые факторы и определить наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы ОП. Ситуационный подход предполагает проведение анализа сложившихся организационных условий, выводы которого кладутся в основу принимаемых решений. Использование этого подхода предполагает обращение к расширенному кругу научных дисциплин, системность и ориентацию на исследования. Поэтому менеджер должен использовать все имеющиеся в «арсенале» знания о поведении людей в организации.

Подход, ориентированный на результаты. Каждая организация стремится к достижению определенных результатов. Понятие производительности в самом общем виде представляет собой отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе в соответствии с некоторым заранее заданным стандартом. Более высокая производительность означает повышение эффективности использования ресурсов.

Организационное поведение играет важную роль в достижении организационных результатов. Принято считать, что *способности* сотрудника есть произведение его знаний и умения использовать их в своей деятельности. Способности персонала могут быть повышены в случае найма подготовленных специалистов или посредством профессионального обучения. *Мотивация* есть позиция индивида, проявляющаяся в конкретной ситуации. Взаимодействие мотивации и способностей определяет потенциальные показатели индивида в любом виде деятельности. Потенциал человеческих показателей должен быть объединен с *ресурсами*, кроме того, работнику необходимо предоставлять *возможность* принять участие в достижении *результатов организации*. Ресурсы организации, прежде всего, связаны с экономическими, материальными и техническими факторами, а ОП играет ключевую роль в предоставлении сотрудникам возможности действовать.

Системный подход предполагает, что мы рассматриваем организацию как комплекс взаимодействующих элементов. Событие, которое казалось бы влияет на одного работника или подразделение, в действительности может оказать влияние на другие подсистемы или всю организацию. Поэтому, принимая решения, менеджеры обязаны оценивать их долгосрочные последствия для других элементов организации и системы в целом [17].

Целостное организационное поведение трактует взаимоотношения «индивид-организация» на уровне личности, группы, организации и социальной системы в целом. Этот подход предполагает стремление к учету как можно большего числа факторов, влияющих на поведение людей. Задача менеджеров заключается в применении методов ОП, способствующих достижению индивидуальных, организационных и общественных целей. Менеджеры вносят вклад в создание такой организационной культуры, в которой находят применение и развиваются способности мотивированных сотрудников, функционируют эффективные команды, компании достигают своих целей, а общество «пожинает плоды» успеха.

1.4. Элементы системы организационного поведения

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения (рис. 1.1). Такие системы ОП существуют в каждой организа-

ции, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя *сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые* системы. Совершенствование систем осуществляется на основе постоянно растущей базы знаний поведенческой науки.

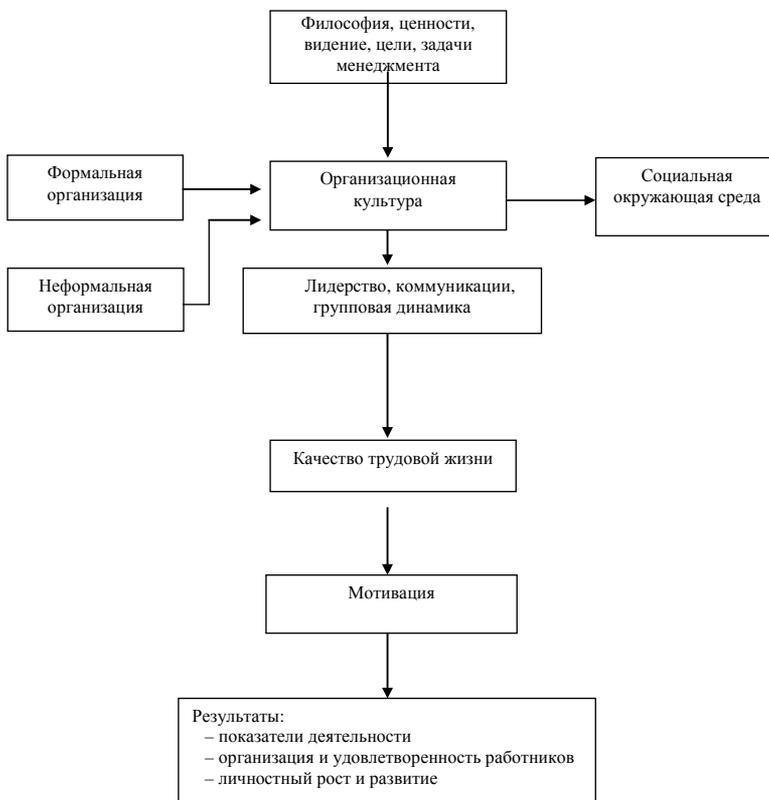


Рис. 1.1. Система организационного поведения

Основная задача систем ОП состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими. Некоторые выявляемые факторы находятся вне контроля менеджмента, другими необходимо научиться управлять. Конечные результаты обычно измеряются в соответствии с тремя основными критериями: показателями деятельности организации (например, количество и качество товаров и услуг, уровень обслуживания клиентов), степенью удовлетворенности работников (низкие показате-

ли прогулов, опозданий, текучести кадров) и индивидуального роста и развития (приобретение новых знаний и повышение квалификации).

Фундамент системы ОП образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания, а также менеджеров, которые руководят ее деятельностью. *Философия* ОП менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей относительно реального состояния дел в компании и задач ее производственной деятельности. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему ОП еще трех элементов: *видения*, задач и целей.

Организация должна сформировать *миссию*, определяющую направление ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, типы заказчиков. На основе миссии разрабатываются *цели* организации. Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют «каркас» *организационной культуры*. Культура отражает *формальную организацию* с ее политикой, структурами, процедурами, внешней социальной и культурной средой. Менеджеры должны помнить о *неформальных группах* организации. Формальная и неформальная организации представляют собой «клей», соединяющий различные элементы компании в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного *стиля лидерства*, используют свои *коммуникативные навыки* и знание *групповой динамики* для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом *мотивировать* работников к достижению целей организации. Эффективная система ОП позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом [17].

1.5. Модели организационного поведения

Различие результатов организационных систем в значительной мере вызвано используемыми моделями ОП, т.е. доминирующими в мышлении руководства системами убеждений, которые определяют действия менеджмента каждой компании. Понимание менеджерами организации сути, значения и эффективности моделей ОП, которыми они руководствуются, и преобладающих моделей их сотрудников имеет чрезвычайно важное значение.

Выбор модели ОП определяется множеством факторов (табл. 1.2). Философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров

вливают на модели ОП. Кроме того, каждая из моделей адекватна определенным условиям внешней среды.

Таблица 1.2

Модели организационного поведения

Характеристика	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	Существования	Безопасности	Статуса и признания	Самореализации
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Авторитарная модель, основывающаяся на власти, доминировала в эпоху промышленной революции. Менеджеры в такой организации ориентированы на формальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом. Работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника. Уровень зарплаты находится на низком уровне, в силу того что результаты труда работников минимальны. Прежде всего, это связано с тем, что работники стремятся удовлетворить свои основные потребности. Слабой стороной данной модели выступают высокие человеческие издержки.

Модель опеки появилась в конце XIX – начале XX в. Ее успех зависит от экономических ресурсов. Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых средств для выплаты зарплаты и

предоставления льгот. Основной мотивирующий работников фактор – потребность в безопасности, так как физиологические потребности уже удовлетворены. Опекунство приводит к усилению зависимости работника от организации. Поощрения и льготы приводят к повышению удовлетворенности работников трудом. Однако чувство удовлетворения не является сильным стимулом и вызывает лишь пассивное сотрудничество.

Поддерживающая модель базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта, появилась в 20–30-е годы XX в., опирается не на деньги или власть, а на лидерство, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. В таких условиях у работников появляется ощущение соучастия и причастности к решению задач организации, возрастает мотивация к труду, поскольку их потребности в статусе и признании удовлетворяются на более высоком уровне. Таким образом, у работников пробуждаются внутренние импульсы к труду. Роль менеджера заключается в оказании помощи сотрудникам в решении возникающих проблем и выполнении рабочих заданий. Поддерживающая модель эффективна как в отношении работников, так и в отношении менеджеров. Она особенно эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку отвечает стремлениям работников к удовлетворению широкого спектра потребностей. Ее применение в развивающихся странах не целесообразно, поскольку в них далеко не всегда удовлетворены первичные потребности работников. Однако по мере их насыщения и ознакомления с практикой зарубежного менеджмента создаются условия для перехода к поддерживающей модели ОП.

Коллегиальная модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели. Ее успех определяется возможностью формирования у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Управление такой организацией ориентировано на командную работу, когда к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию – чувство ответственности. Психологический результат использования коллегиального подхода – формирование самодисциплины. В такой окружающей среде работники обычно испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в умеренном энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

Развитие и смена моделей носят эволюционный характер; они во многом определяются основными потребностями работников. В настоящее время отмечается тенденция к применению новых моделей. Эффективность модели во многом зависит от конкретной ситуации. Модели могут модифицироваться и развиваться в различных направлениях [17].

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое организационное поведение (ОП)? Какова связь ОП с менеджментом, теорией организации, управлением персоналом, психологией и другими науками?
2. Почему менеджеры должны изучать, уметь анализировать и прогнозировать поведение людей в организации?
3. Назовите основные концепции, формирующие базис ОП. Выделите наиболее значимые из них и поясните свой выбор.
4. Почему философия и видение включены в систему организационного поведения? Приведите пример организационного видения, о котором вы читали или слышали.
5. Сравните четыре модели ОП между собой. Что у них общего и чем они отличаются друг от друга?
6. Почему поддерживающая и коллегиальная модели ОП распространяются, прежде всего, в высокоразвитых странах?
7. Что нового вносит изучение дисциплины ОП в подготовку менеджеров?
8. Какие знания и навыки из области менеджмента нужны, чтобы помочь организации стать эффективно действующей?

Ситуация для анализа «Любите ли вы свою работу?»¹

Лида Смирнова пристально смотрела на свой кофе и пирожок. После трудного рабочего дня она пыталась расслабиться в кафе, часто посещаемом деловыми людьми. Подняв взгляд, она заметила свою давнюю подругу по университету, входящую в кафе. Прошло уже два года, как она последний раз виделась с Анной Яблоковой.

«Анна! – воскликнула Лида, пытаясь привлечь ее внимание. – Присаживайся. Я не видела тебя целую вечность. Я не знала, что ты осталась в городе».

«Я проходила вводное обучение в страховой компании, где работаю последние 18 месяцев, – ответила Анна. – А как у тебя дела?»

«Я работаю в рекламном агентстве «Альбатрос». Я там почти уже год», – сказала Лида.

«Интересно, что это за организация? – спросила Анна. – Я слышала, что это достаточно жесткая контора».

«Я не знаю, откуда у тебя такая информация, – ответила Лида, – но ты права. Платят действительно хорошо, но ежедневно выжимают из нас каждый выплаченный нам рубль. Люди, с которыми я работаю, очень хорошие, но сильно конкурируют друг с другом. Я думаю, что наша компания проводит некую неписаную политику. Новых людей

¹ Виханский О.С., Наумов А.И. Практикум по курсу «Менеджмент». – М.: Экономика, 2004. – 288 с.

пытаются столкнуть друг с другом, а «победитель» получает продвижение. Не получившие продвижение долго не задерживаются в компании. Они ищут что-нибудь на стороне или их просят подыскать себе что-нибудь другое. Я надеюсь, ты понимаешь, что я имею в виду».

Анна сочувственно взглянула на подругу. «У нас в страховой компании тоже идет своя борьба, но все это выглядит несколько иначе. У меня относительно низкая заработная плата, но мне кажется, что меня скоро повысят. Как бы этого хотелось. Когда я начала работать, мне сказали, что повысят через 9 месяцев ученичества, но они превратились сначала в 12, затем в 15, а сейчас это уже составляет 18 месяцев, и никого из моей группы еще не повысили. Двое, занимавшие должности выше меня, уже уволились. Поэтому нас, двоих оставшихся, скоро повысят. Я надеюсь, что это коснется и меня. Политика компании заключается в продвижении людей, но в медленном продвижении. Можно, конечно, было бы обратиться к ряду официальных кадровых документов. Я уже подобрала много таких материалов, но как-то беспокоюсь, стоит ли мне на них ссылаться. У меня прекрасная начальница. Когда я разуверилась во всем, она отвела меня в сторону и сказала, что у меня все идет хорошо. Она показала планы компании по продвижению сотрудников и сказала, что она будет настойчиво рекомендовать меня на открывающиеся вакансии. Мне кажется, я просто нетерпеливая».

Лида отставила свой кофе. «Мой начальник просто дурак, но он хитрый дурак. Он окружил себя людьми, делающими так, что он выглядит хорошо. Они делают свою работу, а он получает все результаты. Я научилась больше от коллег, чем от него. Не понимаю, как такие, как он, выживают в нашей компании. Ты, наверное, сейчас думаешь, что его подчиненные надеются на свое продвижение. Он, должно быть, лучший артист, чем я о нем думала».

«Тебе нравится то, что ты делаешь?» – спросила Анна.

«Да, это очень интересное дело, – ответила Лида. – Это более сложно, чем то, чему нас учили в университете. Было бы лучше, если бы наши профессора рассказывали нам о политике в компаниях. Я хотела бы знать что-нибудь о том, как сделать так, чтобы увидеть в своем начальнике что-то хорошее. Ты видишь, мне это очень необходимо».

Обе некоторое время сидели тихо. В заключение Анна сказала: «В пятницу в театре будут показывать новую пьесу. У меня есть лишний билет. Хочешь пойти со мной?»

«Я бы пошла, Анна, – сказала Лида, – но взяла домой много работы. Может быть, мы ходим куда-нибудь вместе в следующий раз, ладно?»

«Да, конечно, – ответила Анна, – после того, как нас обеих повысят».

Они обе засмеялись, и Анна потянулась за своим пальто.

Вопросы и задания к ситуации

1. Определите факторы, влияющие на поведение работников (внутри организации и за ее пределами).
2. Сравните системы управления в двух описанных организациях, определите их сильные и слабые стороны.
3. Оцените степень удовлетворенности работой каждой из девушек. Кто из них больше доволен своей работой в целом и почему?
4. Не кажется ли вам, что эти две девушки приписывают разную степень важности различным аспектам своей работы? Если это так, то какие из этих аспектов воспринимаются ими как более важные и для кого?

Глава 2. ЧЕЛОВЕК В ОРГАНИЗАЦИИ

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и кончая домом для престарелых, человек сознательно или бессознательно, добровольно или по принуждению, заинтересованно или с полной апатией включается в жизнь организации, живет по ее законам, взаимодействует с коллегами, отдавая что-то организации и получая от нее также что-то в обмен.

Вступая во взаимодействие с организацией, человек интересуется различными аспектами этого взаимодействия, касающимися того, чем он должен жертвовать для интересов организации, что, когда и в каких объемах он должен делать в организации, в каких условиях функционировать, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этого и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношение к ней и его вклад в деятельность организации.

2.1. Взаимодействие человека и организации

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций: 1) с позиции взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели) и 2) с позиции организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения) [5].

В случае если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом (рис. 2.1).

Человек, взаимодействуя с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие воздействия.

Человек под влиянием стимулирующих сигналов со стороны организационного окружения осуществляет определенные действия.

Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают определенное воздействие на организационное окружение.

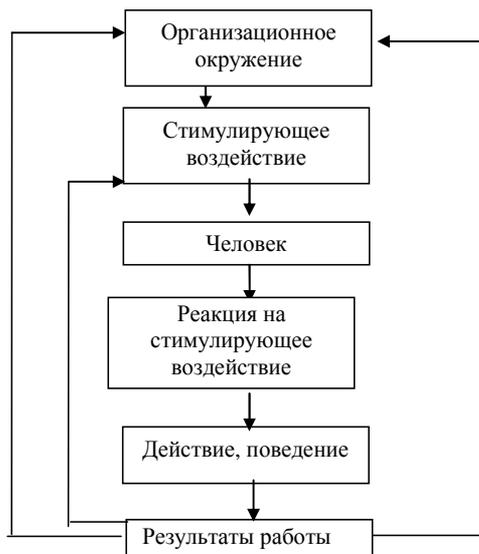


Рис. 2.1. Модель включения человека в организационное окружение

В данной модели *организационное окружение* включает те элементы организационной среды, которые взаимодействуют с человеком.

Стимулирующие воздействия охватывают весь спектр возможных стимулов, которые могут включать в себя речевые и письменные сигналы, действия других людей, световые сигналы и т.п.

Реакция на стимулирующие воздействия охватывает восприятие этих воздействий человеком, их оценку и осознанное или неосознанное принятие решения об ответных действиях.

Действия и поведение включают в себя мышление, телодвижения, речь, мимику, возгласы, жесты и т.п.

Результаты работы состоят из двух частей:

1) то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил;

2) что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые та применила по отношению к человеку.

В случае рассмотрения взаимодействия человека с организационным окружением с позиции организации в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид (рис. 2.2).

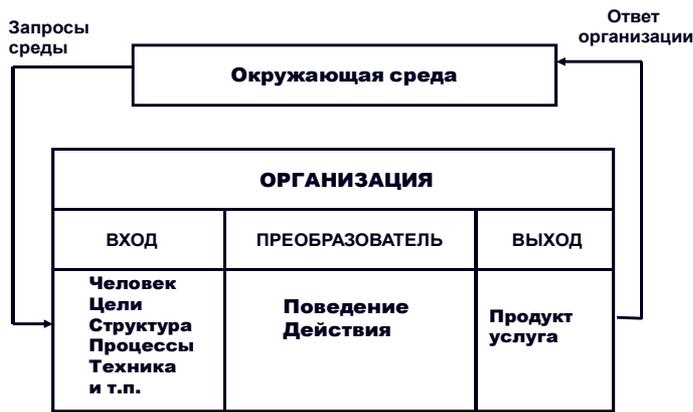


Рис. 2.2. Модель включения человека в организационное окружение с позиции организации

Организация как единый организм, имеющий *вход*, *преобразователь* и *выход*, взаимодействуя с внешним окружением определенным образом, соответствующим характеру и содержанию этого взаимодействия, включает человека как элемент организации в процесс организационного и материального обмена между организацией и средой. В данной модели человек рассматривается в качестве составной части входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

В основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением, лежат:

- ожидания и представления индивида об организационном окружении и его месте в нем;
- ожидания организации в отношении индивида и его роли в ней.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий.

Для того чтобы устранить или минимизировать проблемы и коллизии, возникающие между человеком и организационным окружением, важно четко представлять, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места человека в организации (табл. 2.1).

**Два подхода к установлению взаимодействия человека
с организационным окружением**

Человек подбирается для определенной работы или функции	Работа или функция подбираются для человека
Изучение человека Описание работы Определение квалификационных требований Отбор кандидатов по квалификационным требованиям Назначение человека на определенную работу	Изучение возможностей и стремлений человека Закрепление за человеком определенного места в организации Подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека Закрепление работы за человеком

Каждому человеку в жизни не один раз приходится переживать процесс вхождения в организацию. Находиться в организации, быть ее членом и входить в организацию, становиться ее членом далеко не одно и то же. Вхождение человека в организацию всегда сопряжено с решением нескольких проблем, которые обязательно сопутствуют этому процессу. Во-первых, это адаптация человека к новому окружению, которая не всегда проходит успешно и зависит от правильного взаимодействия обеих сторон. Во-вторых, это коррекция или изменение поведения человека, без которых во многих случаях невозможно войти в организацию. В-третьих, это изменения и модификации в организации, происходящие даже тогда, когда организация уже имеет свободное «место» для человека и сама принимает человека на это место в соответствии с ее потребностями и критериями отбора. Данные проблемы определяют не только, сможет ли человек войти в организацию. От их решения во многом зависит и то, как человек будет функционировать в организации, как будет строиться его взаимодействие с организационным окружением [5].

2.2. Понятие личности, ее структура и развитие

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, прибылью, интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Поэтому без психологических знаний о личности не обойтись.

Человек – родовое понятие, указывающее на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы – к человеческому роду.

Человек – это специфическое, уникальное единство биологического и социального.

Личность – важнейший социальный признак человека, его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека к определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Индивидуальность – единство неповторимых личностных свойств конкретного человека, а также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность – это неперенный и важнейший признак личности.

Этимологический анализ происхождения термина «личность» в ряде языков дает любопытный результат. В русском слово «личность» восходит к корню «личина», «маска», «накладная харя», которую надевали на себя скоморохи. *Personality* в английском, *personnalité* во французском, *persönlichkeit* в немецком – все эти термины происходят от латинского *persona*, а оно от этрусского *phersu* – маска, характерная для бога потустороннего мира. Латинское слово *persono* означает «произносить», говорить через отверстие в маске. Ею пользовался актер, изображая персонаж в античном театре. Маска здесь была выражением определенного типа характера человека и одновременно предопределяла роль. В Древнем Риме этим словом уже обозначалось гражданское «лицо». Однако раб не был персоной, не был носителем прав, не имел никакой роли, никакого признаваемого обществом характера – он не имел общественной маски.

Позже, с развитием общественных отношений термин перешел в разряд научных. В психологической науке имеется несколько общепризнанных положений относительно личности.

Можно говорить о четырех аксиомах:

- 1) личность присуща каждому человеку;
- 2) личность есть то, что отличает человека от животных, у которых личности нет;
- 3) личность есть продукт исторического развития, т.е. возникает на определенной ступени эволюции человеческого существа;
- 4) личность есть индивидуальная отличительная характеристика человека, т.е. то, что отличает одного человека от другого.

Структура личности может быть представлена весьма условной схемой:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятие, мышление, память, воля, эмоции);

2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);

3) индивидуально-неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание).

Личность означает то, каким образом люди воздействуют на других и как они понимают и рассматривают самих себя в сочетании с их внутренними и внешними чертами и взаимодействием между человеком и ситуацией.

Впечатление, которое люди производят на других, зависит в основном от их внешних характеристик (рост, вес, черты лица, цвет глаз и волос и др.) и черт характера. Для ОП большое значение имеют черты характера. В последнее время сторонников теории черт личности привлекают пять основных характеристик, которые исследователи считают наиболее связанными с производственной деятельностью. Эта модель получила название «Большой пятерки» (O-C-E-A-N).

O – восприимчивость к приобретению нового опыта. Богатое воображение, способность к художественному творчеству и интеллектуальные способности;

C – сознательность, ответственность, надежность, настойчивость и нацеленность на успех;

E – экстраверсия – общительность, разговорчивость и уверенность в себе;

A – доброжелательность, склонность к сотрудничеству, доверчивость;

N – невротизм или эмоциональная стабильность. В случае ее отсутствия: напряженность, неуверенность в себе и нервозность.

Специалисты в области черт личности полагают, что индивидуальные оценки человека по параметрам «Большой пятерки» остаются стабильными примерно после 30 лет. Эта модель может успешно применяться для профориентации, диагностики личности и организационного поведения [20].

Характеристика индивидуальности человека. Все люди в чем-то похожи друг на друга. И это позволяет говорить о человеке вообще, рассуждать о его чертах, особенностях поведения и т.п. Однако ни один конкретный человек не является обезличенным «человеком вообще». Каждый несет в себе что-то, что делает его уникальным, исключительным, т.е. человеком, обладающим индивидуальностью. Именно такой человек входит в организацию, выполняет определенную работу и играет определенную роль в организации, именно таким человеком нужно управлять, помогая ему раскрыть и задействовать свой потенциал в решении задач организации, создавая необходимые условия для его успешной работы, взаимодействия с организационным окружением и решения собственных жизненных проблем.

Индивидуальность человека складывается из трех начал. Во-первых, каждый человек в чем-то сходен со всеми остальными. Во-вторых, каждый человек в чем-то одинаков с некоторыми другими индивидами. И, наконец, каждый человек в чем-то не похож ни на кого. В зависимости от того, как сочетаются эти начала, формируется индивидуальность каждого конкретного человека. При этом как бы ни строилось это сочетание, нужно помнить, что человек всегда одновременно имеет общее с остальными и не похож на остальных.

Каждый человек обладает устойчивым набором черт и характеристик, определяющих его действия и поведение. Данные черты проявляют себя в достаточно длительном промежутке времени, благодаря чему можно зафиксировать и почувствовать индивидуальность человека.

Конкретный человек фиксируется окружением по его индивидуальности, так как индивидуальность человека обладает определенной устойчивостью, люди узнают друг друга и сохраняют определенное отношение друг к другу. В то же время следует отметить, что под влиянием опыта, общения с другими людьми, воспитания и образования происходит изменение индивидуальности человека, иногда очень существенное.

Индивидуальность человека формируется под влиянием трех групп факторов. *Первую группу* составляют наследственность и физиологические особенности человека. Наследственность сохраняет и передает внешние черты человека. Но не только. Исследования, проводимые с близнецами, показывают, что наследственность может нести в себе и передачу некоторых поведенческих черт. Физиология человека говорит о том, что в людях очень много общего, определяющего их поведение. В частности, одинаковым для всех является общий синдром адаптации, отражающий физиологическую реакцию и раздражение.

Вторую группу факторов, формирующих индивидуальность человека, составляют факторы, проистекающие из окружения человека. В общем виде влияние этих факторов можно рассматривать как влияние окружения на формирование индивидуальности. Во-первых, сильное влияние на индивидуальность человека оказывает культура, в которой он формируется. Человек получает от общества нормы поведения, усваивает под влиянием культуры определенные ценности и верования. Во-вторых, индивидуальность человека сильно определяется семьей, в которой он воспитывался. В семье дети усваивают определенные поведенческие стереотипы, вырабатываются их жизненные установки, отношение к труду, людям, своим обязанностям и т.п. В-третьих, на индивидуальность человека оказывает сильное влияние принадлежность к определенным группам и организациям. У человека вырабатывается определенная идентификация, задающая для него некий тип индивида, с которым он себя олицетворяет, а также устойчивые формы поведения и,

в частности, реакции на воздействие со стороны окружения. В-четвертых, формирование индивидуальности происходит под влиянием жизненного опыта, отдельных обстоятельств, случайных событий и т.п. Иногда именно эта группа факторов может приводить к существенному изменению индивидуальности человека.

Третью группу факторов, влияющих на формирование индивидуальности человека, составляют черты и особенности характера человека, его индивидуальность. Другими словами, в данном случае ситуация с формированием индивидуальности выглядит следующим образом: индивидуальность оказывает влияние на свое собственное формирование и развитие. Связано это с тем, что человек играет активную роль в собственном развитии и не является исключительно продуктом наследственности и окружения.

При всей глубине индивидуальности человека и ее разнообразии можно выделить некоторые характеристики, которыми может быть описана индивидуальность.

Есть люди, предпочитающие *держаться на расстоянии* от других, и это заметно сказывается на их поведении в коллективе.

Любовь и вера в людей как индивидуальная черта характера оказывают сильное влияние на взаимодействие человека с окружающими. Особенно это проявляется в готовности участвовать в групповых мероприятиях, способствовать развитию контактов, взаимодействий и взаимоподдержки.

Чувствительность к другим людям проявляется в способности людей сочувствовать другим, принимать близко к сердцу их проблемы, в умении поставить себя на место другого и т.п. Люди, обладающие такими чертами индивидуальности, хорошо воспринимаются в коллективе и стремятся к общению с людьми.

Стабильность в поведении человека играет большую роль в установлении его взаимоотношений с окружением. Если человек стабилен, ответствен и в целом предсказуем, то окружение воспринимает его положительно. Если же он постоянно неуравновешен, капризен и склонен делать непредсказуемые шаги, то коллектив негативно реагирует на такого человека.

Самооценка, то есть то, как люди смотрят на свое поведение, возможности, способности, внешность и т.п., оказывает сильное влияние на поведение человека. Люди с более высокой самооценкой обычно добиваются большего в жизни, так как они ставят перед собой более высокие цели и стремятся решать более сложные задачи. В то же время люди с низкой самооценкой очень часто ставят себя в зависимое положение и легко подчиняются людям с более высокой самооценкой.

Авторитаризм – это модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют (или должны существовать) статусные и

властные различия, а использование власти выступает необходимым и важным элементом функционирования эффективной организации. Люди с высокими показателями авторитаризма лишены интеллектуальных сомнений, почтительны с людьми, имеющими более высокий статус, пренебрежительны с подчиненными, подозрительны к изменениям, склонны следовать правилам. Они часто проявляют себя лидерами в ситуациях, требующих единоначалия и высокой степени контроля.

Восприятие риска является важной поведенческой характеристикой, наглядно отражающей индивидуальность человека. Люди, склонные к риску, меньше времени затрачивают на принятие решений и готовы принимать решения с меньшим количеством информации. При этом результат решения отнюдь не обязательно хуже, чем у тех, кто скрупулезно готовит решение и собирает всю необходимую информацию.

Догматизм – индивидуальная характеристика, отражающая отсутствие сомнений в своей правоте и неспособность к переосмыслению или переоценке уже известного, сделанного. Догматики видят окружение как сосредоточение угроз, ссылаются на авторитеты как на абсолюты и воспринимает людей по тому, как они относятся к догмам и абсолютным авторитетам. Обычно догматиками бывают люди, обладающие авторитарными чертами характера. Догматики не склонны к поиску большого объема информации, достаточно быстры в принятии решения, при этом демонстрируют очень высокий уровень уверенности и аккуратности и правильности принятых решений. Отмечено, что догматики предпочитают работать в хорошо структурированных группах независимо от того, какую позицию они занимают в группе. Отмечено также, что догматики плохо осознают то, как они проводят свое время при выполнении работы, и то, что они слабо справляются с управленческой работой.

Ориентация по типу А характеризуется стремлением менеджера контролировать всех и все. Такие люди постоянно испытывают потребность торопиться, не желают ждать, постоянно ощущают недостаток времени, любят соревноваться и конкурировать в работе и в бытовых ситуациях, постоянно сравнивают свой результат с результатами других людей. Они вспыльчивы, отличаются амбициозностью и агрессивностью, всегда стремятся к достижениям, часто враждебно настроены к окружающим. Как правило, такие люди – экстраверты.

В противоположность таким людям личности с *ориентацией по типу В* отличаются добродушным и веселым нравом, менее подвержены конкуренции в повседневных делах. Они более терпимы и расслаблены, чем люди с ориентацией А, слушают собеседника более внимательно, стараются более точно выразить свою мысль в разговоре. Могут быть столь же амбициозны, как и люди типа А, но они менее подвержены

производственным и бытовым стрессам, хотя и работают столь же напряженно.

Комплексность осознания явлений как характеристика индивидуальности человека отражает его способность разлагать познаваемое явление на части и интегрировать, синтезировать общие представления или заключения об осознаваемом явлении. Люди с высокой комплексностью осознания проявляют большие способности к обработке информации, рассматривают большее количество альтернатив и принимают более комплексные решения, чем люди с низкой комплексностью осознания. Отмечено, что руководители с высокой комплексностью осознания в ситуациях с большим разнообразием среды лучше справляются со своими обязанностями, этот тип руководителей более склонен к широким контактам с людьми, чем руководители с низким уровнем комплексности осознания, а также они стремятся к использованию разнообразных ресурсов при решении задач.

Сфера контроля (локус контроля) отражает то, как индивид смотрит на источник факторов, определяющих его действия. Если человек считает, что его поведение зависит от него самого, то в этом случае для него характерно наличие внутренней сферы контроля (интернал). Если же он считает, что все зависит от случая, внешних обстоятельств, действий других людей, то считается, что он имеет внешнюю сферу контроля (экстернал). Интроверты лучше контролируют свои действия, более ориентированы на достижение результатов, более активны, более удовлетворены своей работой. Им нравится неформальный стиль управления, они любят воздействовать на других, но не любят воздействовать на себя, любят занимать руководящие позиции. Экстраверты, наоборот, предпочитают формальные структуры и работу под директивным руководством. Если же они занимают руководящие позиции, то широко используют методы силового воздействия.

Существует большое количество тестов и других инструментов, позволяющих определить характеристики индивидуальности человека.

Факт необходимости тщательного и регулярного изучения индивидуальных характеристик членов организации не вызывает сомнения. Однако, признавая значимость и полезность этого вида управленческой деятельности, необходимо помнить и о том, что индивидуальность поведения человека зависит не только от его персональных черт, но и от ситуации, в которой осуществляются его действия. Поэтому изучение человека всегда должно вестись в совокупности с изучением ситуации.

Наконец, при изучении индивидуальности человека необходимо принимать во внимание его *возраст*. Человек проходит в своей жизни различные стадии, которым соответствует разное состояние его индивидуальности. Поэтому, делая выводы о характере человека, его персонили, необходимо исходить из того, что его поведение очень сильно

определяется тем, в какой возрастной стадии он находится. Только учет всех факторов в совокупности может дать ключ к пониманию индивидуальности человека, а, следовательно, к управлению им.

Развитие личности. Исследование развития личности в обществе традиционно представляло важную область для понимания поведения человека. Была предпринята попытка определить специфические физиологические и психологические стадии в процессе развития личности. Существует много теорий, посвященных стадиям развития личности. В сфере ОП особую значимость имеют теории Д. Левинсона, Д.Т. Холла и К. Арджириса.

Даниэль Левинсон выделяет *четыре стадии развития* в зависимости от возраста. Он отмечал низкие колебания (максимум 2–3 года) в четырех последовательно выделяемых периодах:

1. Вступление в мир взрослых (от 23 до 28 лет).
2. Достижение зрелости (от 33 до 40).
3. Вступление в средний возраст (от 45 до 50).
4. Достижение вершины среднего возраста (от 55 до 60).

Левинсон также выделяет четыре переходных периода.

1. Переходный период 30-летних (от 28 до 33).
2. Переходный период середины жизни (от 40 до 45).
3. Переходный период 50-летних (от 50 до 55).
4. Переходный период старшего возраста (60–65).

Теория Левинсона вызывает большой интерес, но не всегда однозначно подтверждается данными исследований. Так, например, не подтвердилась его гипотеза о том, что в течение переходных периодов обнаруживается большее колебание установок в отношении труда, чем в стабильные периоды. Также не подтвердилось предположение, что наибольшая изменчивость наблюдается в переходный период середины жизни. Различия между людьми могут быть столь велики, что теории стадий, подобные левинсоновской, не находят реальных подтверждений. Вследствие этого Левинсон переименовал свои стадии в так называемые «эры» (ранняя взрослая, середина жизни и поздняя взрослая) и выделил переходный период вхождения, период стабильности и переходный период выхода. В отличие от его более ранней работы, новый подход рассматривает взаимосвязь мобильности и стабильности на протяжении каждого конкретного периода [15].

Дугласу Т. Холлу удалось синтезировать теорию Левинсона и другие теории, посвященные стадиям развития личности взрослых (прежде всего, Эриксона и Супера) в целостную модель развития карьеры (рис. 2.3).

В течение первой стадии значительное место занимает *поиск*. Начинающий карьеру работник ищет себя и проходит период самоанализа и апробирования различных ролей. На протяжении этого периода чело-

век, как правило, несколько раз меняет работу, и вообще данный период является нестабильным и относительно непродуктивным.

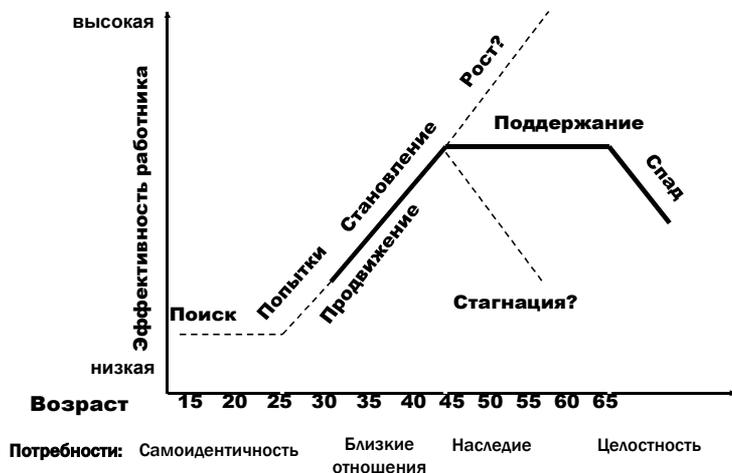


Рис. 2.3. Модель развития карьеры Дугласа Т. Холла

На протяжении второго периода, названного *становлением*, работник определяет свое место и начинает испытывать потребность в близких отношениях. Этот период является обычно периодом роста и успехов в карьере.

Третья стадия – *поддержание*, наступает тогда, когда развитие человека приостанавливается на некотором продуктивном плато, и он начинает испытывать потребность оставить что-то следующему поколению. Эта потребность побуждает человека принять на себя роль наставника по отношению к младшим подчиненным. На третьем этапе человек может либо резко устремиться вверх, либо остаться на достигнутом уровне, либо начать двигаться вниз.

Последняя стадия – *спад* – не нуждается в объяснении. Человек испытывает потребность ощущать осмысленность или целостность прожитой жизни (удовлетворение от своей карьеры и решений, принятых на протяжении всей жизни).

Крис Арджирис выделил специфические параметры для описания развития личности. Он предполагал, что человеческая личность не столько проходит через определенные стадии развития, сколько преоб-

разуется на пути от детской незрелости к зрелости взрослого человека (табл. 2.2).

Таблица 2.2

Движение от незрелости к зрелости по К. Арджирису

Характеристики незрелого возраста	Характеристики зрелого возраста
Пассивность	Активность
Зависимость	Независимость
Ограниченное число моделей поведения	Разнообразные поведенческие модели
Примитивные интересы	Глубокие интересы
Краткосрочная перспектива	Долгосрочная перспектива
Подчиненное положение	Главенствующее положение
Отсутствие самосознания	Самосознание и самоконтроль

Из данной модели вовсе не следует, что все люди в конце своего развития достигают или стремятся достичь всех семи параметров зрелости.

Пояснения Арджириса сводятся к следующему:

1. Приведенные семь параметров представляют только один аспект личности, рассматриваемой в целом. Многое зависит от индивидуального восприятия человека, от его представления о самом себе, от его способности адаптироваться и приспосабливаться к окружению.

2. От детства к зрелости значимость семи параметров для человека постепенно изменяется.

3. Данная модель приведена в целях наглядности и не может служить для предсказания поведения в каждом отдельном случае. Тем не менее, она предоставляет метод для описания и измерения роста отдельной личности в условиях определенной культуры.

4. Выделение семи параметров основано на латентных характеристиках личности, которые могут отличаться от внешне наблюдаемого поведения.

В отличие от других теорий, модель Арджириса непосредственно приближена к изучению и анализу ОП. Личности работников могут быть описаны этими параметрами. Организация должна стремиться к стимулированию активности, а не пассивности, к независимости, а не зависимости, способствовать формированию не краткосрочной, а долгосрочной перспективы, побуждать работника занять более высокие

должности, чем его коллеги, и раскрыть его скрытые возможности. Арджирис отмечает, что на практике происходит обратное. Достигший зрелости работник испытывает чувства фрустрации и беспокойства и вступает в конфликт с формальной организацией. Арджирис видит здесь основное несоответствие между запросами зрелой личности и природой формальной организации [15].

2.3. Критериальная основа поведения

К *критериальной основе* поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения [5]. Естественно, на решения такого рода оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов. Однако при всем разнообразии факторов поведение каждого конкретного человека обладает определенной стабильностью и предсказуемостью, определенными присущими ему принципами поведения, критериями выбора и предпочтения, табу и тому подобными моментами. Более того, в совершенно одинаковых ситуациях, если только таковые вообще существуют, разные люди могут принять различные решения. И это опять будет определено тем, что они имеют различную критериальную базу, задающую их приоритеты и оценки происходящих событий.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения. Отражая чувства человека по отношению к определенному объекту, расположение делает его решения и действия индивидуальными. При этом важно подчеркнуть, что обычно человек имеет определенное расположение к каждому объекту или явлению, с которым он сталкивается в жизни.

Расположение (установку) можно определить как априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется воздействующей частью рас-

положения. Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

То, насколько у работников развиты эти расположения, существенно определяет результаты их работы, количество прогулов, текучесть кадров и т.п., а также то, как человек подходит к своей работе, своему участию.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени, и их не так много. Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека.

Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первому виду относятся ценности, касающиеся, например, удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания дружбы и т.п.

Ко второму виду относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его воспитания. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценно-

стная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Немаловажную роль в этом играет организационное окружение.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования.

Верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования относительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с ними.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта или информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способности других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта верования, не имеющие оценочного характера. Ко второй группе относятся те верования, которые носят оценочный характер. Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана со знанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Учитывая, что они далеко не всегда соответствуют действительности, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и те следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

2.4. Научение и изменение поведения в организации

Организация заинтересована в том, чтобы ее члены вели себя определенным образом. Возможный подход к решению данной проблемы – это подбор людей с определенными качествами, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов. Однако следует признать, что данный подход имеет ограниченное применение, так как, во-первых, не всегда можно найти людей с необходимыми характеристиками, во-вторых, нет абсолютной гарантии, что они обязательно будут вести себя таким образом, как этого ожидает организация, и, в-третьих, требования к поведению членов организации со стороны организационного окружения могут меняться во времени, входя в противоречие с теми критериями, по которым люди отбирались в организацию.

Второй подход, в принципе не исключающий первого, состоит в том, что организация влияет на человека, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Данный подход возможен и базируется на том, что человек обладает способностью обучаться поведению, менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны окружения.

Научение – это изменение поведения, происходящее в результате приобретения опыта. В том частном случае, когда приобретение опыта – знаний, навыков, умений – определяется познавательными мотивами и целями, говорят об *учении* (и соответственно об *обучении* как процессе передачи такого опыта).

Для научения поведению характерно наличие нескольких моментов. Во-первых, научение может идти как на собственном опыте, так и на опыте других людей.

Во-вторых, научение поведению не обязательно касается только собственно реального поведения. Оно может касаться потенциального поведения, т.е. такого поведения, которое может быть осуществлено человеком, но которое не осуществляется им в его практике поведения.

В-третьих, научение поведению всегда выражается в изменении человека. Даже в том случае, когда непосредственное поведение не претерпело изменений, человек уже становится другим, так как изменяется его поведенческий потенциал.

Выделяют три типа научения поведению. Первый тип связан с рефлексорным поведением человека, с тем, что названо в учении И. Павлова условным и безусловным рефлексом. Если, например, начальник приходит к подчиненным тогда, когда он чем-то недоволен, раздражен и намерен сделать им выговор, то всякое появление начальника может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. Другими словами, появление на-

чальника вырабатывает условный рефлекс желания скрыться с его глаз. Этот тип научения называют *классическим* или *рефлексным*.

Второй тип научения поведению – *оперантный* – базируется на том, что человек делает выводы из последствий своего предыдущего опыта, осознанно корректирует и меняет свое поведение. Теоретическое описание данного типа научения в первую очередь опирается на исследования Б. Скиннера, который создал основы теории закрепления осуществленного поведения в зависимости от его последствий. Суть этой теории сводится к тому, что если человек видит, что его поведение приводит к благоприятным последствиям, то он стремится повторять данное поведение, если же последствия оказываются негативными, то желание вести себя и далее аналогичным образом будет существенно снижено. Иначе говоря, поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

Третий тип научения поведению – это обучение на основе наблюдения поведения. Его называют *социальным* научением. Обычно это наблюдение чужого поведения. Человек, регулярно наблюдая, как ведут себя окружающие его люди, автоматически начинает подстраивать к их поведению свое собственное. Он перенимает их стиль и манеры, навыки выполнения операций и т.п. Часто проводится целенаправленное наблюдение чужого поведения с целью перенять для себя что-то полезное. С развитием средств видеозаписи объекта расширяются возможности наблюдения, в частности, расширяется объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на его корректировку.

Для того чтобы описать процесс сознательного научения человеком поведению в организации и указать на связь этого процесса с управлением человеком в организации, рассмотрим в самых общих чертах несколько основных элементов, определяющих поведение человека в организации.

Деятельность человека всегда связана и инициируется наличием у него определенных побуждающих начал. Стимулы, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают этой деятельности определенную ориентацию и границы. Поведенческая реакция человека проявляется в том, что он выбирает, что и как ему делать, и осуществляет конкретные действия, приводящие к конкретному результату. Однако она имеет индивидуальный характер, поскольку отражает различную степень влияния стимулов на поведение различных людей. Реакция человека может проявляться как в виде его определенных действий, так и в виде выработки им определенного расположения. В зависимости от последствий для человека его поведенческая реакция закрепляется с целью ее усиления и придания ей устойчивости либо же происходят отказ от нее. Закрепле-

ние осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через это происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Само же научение поведению является функцией последствий для человека произведенных им действий, функцией последствий его поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями для человека его поведения делает возможным для организации корректировку и формирование поведения ее членов. Связано это в первую очередь с тем, что руководство и организационное окружение могут определять и целенаправленно формировать для членов своей организации последствия их поведения, активно включаясь в процесс научения поведению на стадии получения человеком определенных последствий осуществленных действий.

Очевидно, последствия действий зависят от того, как вел себя человек, что он делал. Однако непосредственно они зависят от тех, кто, оценивая действие человека, осуществляет **подкрепление** его действий и усилий. Подкрепление (компенсация) может производиться в различных видах – от материального вознаграждения или наказания до словесного одобрения или осуждения. Компенсация в управлении людьми играет не только роль вознаграждения за произведенный труд либо роль средства удовлетворения потребностей работников, но и роль средства модификации поведения человека.

Если посмотреть на компенсацию с позиций научения поведению и модификации поведения, то можно выделить четыре различных типа компенсации, которые приводят к закреплению либо к отказу от осуществленного поведения.

Первый тип – это *положительная компенсация*. Суть данного типа состоит в том, что осуществляется вознаграждение, приводящее к приятным для человека последствиям. Позитивная компенсация может быть использована руководством для закрепления желаемого поведения работников. При этом важно принимать во внимание, что вознаграждение должно быть четко привязано к желаемому поведению, т.е. человек должен знать, за что он получил поощрение. Вознаграждение должно следовать за осуществленным желаемым поведением и, наконец, соответствовать интересам поощряемого человека.

Второй тип – это *отрицательная компенсация*. Суть его состоит в том, что требуемое поведение сразу же приводит к устранению нежелательных для человека обстоятельств или раздражителей. При втором типе компенсации, так же как и при первом, важно, чтобы реакция ок-

ружения или руководства на изменение поведения наступала по возможности быстрее и носила индивидуальный характер.

Третьим типом компенсации является *наказание*. В данном случае в отличие от первых двух типов компенсация наступает как реакция на «неверное», нежелательное для руководства или организации поведение.

Если при первых двух типах закрепляется желательное поведение, то в данном случае устраняется нежелательное. Данный тип компенсации менее действен, чем положительная компенсация. Это связано с тем, что наказание имеет менее предсказуемый и устойчивый эффект, чем поощрение, зачастую приводит косвенным негативным последствиям, таким, как личная обида на наказавшего руководителя, потеря интереса к работе, изменение отношения к своей деятельности и т.п. Поэтому к наказанию как способу компенсации с целью научения поведению руководству следует относиться очень осторожно и внимательно отслеживать его возможные побочные негативные проявления.

Четвертый тип компенсации – *гашение нежелательного поведения*. Суть данного типа компенсации состоит в следующем. Человек, осуществляющий какие-то нежелательные действия, на которые ранее поступала положительная реакция, через некоторое время прекращает их, если на эти действия перестает поступать положительная реакция, т.е., иначе говоря, если прекратить положительно реагировать на какие-то действия, то через некоторое время они начнут сокращаться.

Выбор типа и конкретной формы компенсации играет очень важную роль в деле успешной модификации поведения человека в желаемом для организации направлении. Однако не менее важную роль играет и выбор **частоты компенсации** с целью направленного научения поведению. В целом возможны два подхода к выбору времени компенсации. Первый – это компенсация после каждого случая действия человека, т.е. *непрерывная компенсация*.

Другой, принципиально отличный подход к выбору времени и частоты компенсации состоит в том, что она наступает не после каждого совершенного действия, т.е. *периодическая компенсация*. Хотя между этими двумя подходами есть принципиальная разница, нельзя сказать, какой из них более эффективен, потому что их действенность существенно зависит от ситуации, в которой они применяются. В то же время отмечается, что первый подход лучше действует в том случае, когда он применяется к новому сотруднику, обучающемуся своей роли в организации. Второй подход лучше применять тогда, когда организация хочет сделать устойчивым определенное поведение ее члена.

В рамках периодической компенсации выделяют четыре различных типа:

1) *компенсация через фиксированный интервал времени*. Данный подход страдает тем недостатком, что желательное поведение работни-

ков проявляется неравномерно, нарастая в те моменты, когда осуществляется фиксация или компенсация, и уменьшаясь в промежутках между ними;

2) *компенсация через переменный интервал времени*. В этом случае интервал между возможной компенсацией и частота компенсации не фиксированы. Такой подход применим не ко всем формам компенсации. Однако он дает лучшие результаты, так как неопределенный момент компенсации держит в напряжении и заставляет лучше работать и вести себя. Хотя после наступления компенсации может произойти резкий спад в желательном для организации поведении ее членов.

Третий тип в отличие от первого и второго за основу берет не временной интервал, а объем действий. Этот тип называется *компенсацией в зависимости от фиксированной нормы*. В данном случае компенсация наступает после того, как совершено какое-то фиксированное число действий. Практика показывает, что данный тип компенсации дает лучшие результаты в формировании поведения, чем первый и второй типы периодической компенсации.

Последний, четвертый, тип в основе также имеет компенсацию в зависимости от объема действий. Однако это *компенсация в зависимости от переменной нормы*. Такой подход считается высокоэффективным, поскольку компенсация может наступить после любого отдельного действия, что побуждает работников постоянно осуществлять «правильные» действия. Для того чтобы этот подход давал по-настоящему высокий результат в модификации поведения, важно, чтобы временные интервалы между компенсацией были не очень большими. В то же время необходимо знать, что данный подход имеет ограниченное использование. Например, он малоприменим к такой форме компенсации, как заработная плата.

Рассмотренные вопросы научения поведению говорят о том, что человек, опираясь на свой опыт, адаптируется к организационному окружению, меняя свое поведение. Организация и ее руководство могут активно воздействовать на модификацию поведения человека. Однако и средства, используемые для влияния на процесс научения поведению, и частота их использования зависят от ситуации, в которой находится человек, и должны подбираться менеджером с учетом всего многообразия факторов, влияющих на поведение человека, а также потребностей и мотивов человека к деятельности.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «личность». Перечислите общечеловеческие свойства личности. Какое отношение имеет личность к организационному поведению?

2. В чем необходимость существования людей и организаций друг для друга? Перечислите основные ожидания человека и организации.
3. Сравните природу человека и природу организации: в чем сходство и различия?
4. Какие человеческие качества сугубо индивидуальны? В чем люди в основном похожи? Что доминирует: различия или сходство?
5. Что такое установка? Назовите основные характеристики и составляющие компоненты установок. Какие функции выполняют установки в жизни людей?
6. Что подразумевается под термином «удовлетворенность трудом»? Какие основные факторы оказывают влияние на удовлетворенность трудом? Каковы важнейшие следствия удовлетворенности трудом?
7. Назовите основные параметры теорий научения. В чем разница между классическим и оперантным обуславливанием?
8. В чем различие между положительным и отрицательным подкреплением? Приведите примеры.
9. Согласны ли вы с утверждением, что менеджеры никогда не должны использовать компенсацию в виде наказания с проблемными служащими? Поясните свой ответ.
10. Теории научения могут быть использованы для того, чтобы объяснить поведение и управлять им. Можете ли вы показать различие между этими двумя целями? Можете ли вы привести какие-либо этические аргументы, объясняющие, почему менеджеры не должны контролировать поведение работников?

Ситуации для анализа

Анна Сергеевна работает старшим мастером, 31 год. Это очень подвижная женщина, которая постоянно куда-то торопится. Беседуя с кем-то, она постоянно что-то вертит в руках, часто меняет позу, отвлекается, разговаривает сразу с несколькими людьми. Ее легко заинтересовать всем новым, но ее интерес быстро проходит. Преобладающее настроение – веселое, бодрое, хотя иногда дела на работе и в личной жизни не так уж и хороши. О своих достижениях радостно докладывает всем. Огорчений не скрывает, рассказывает о них, но всегда бодро добавляет: «Это как-то случайно получилось...», «В этом никто не виноват...», «Это не так уж трудно исправить».

Иногда она огорчается, но ненадолго. Несмотря на живость и непоседливость, ее легко дисциплинировать, она охотно прислушивается к советам, старается их выполнить. В делах, особенно трудных, проявляет старательность и заинтересованность, очень работоспособна. Легко сходится с новыми людьми. Ее охотно слушают в коллективе и считают хорошим человеком. Быстро привыкает к новым требованиям.

Валентин Петрович – бухгалтер, 38 лет. Это спокойный, неразговорчивый мужчина. Многие считают его туповатым, но он хорошо работает и обычно ни с кем не ссорится. Единственный скандал был связан с тем, что однажды, когда он был в отпуске, его стол вынесли из кабинета и заменили новым. После возвращения из отпуска он в резкой форме потребовал вернуть на место его стол и успокоился, когда его требование было удовлетворено.

Сослуживцы считают, что он очень увлечен работой, так как забывает об обеде и не ходит в столовую. Хороший семьянин. Главный бухгалтер уважает его за аккуратность и добросовестность в работе, но считает, что он необыкновенно упрям и заставить его выполнить работу, которую он не хочет делать, невозможно.

Игорь Николаевич – инженер, 37 лет. Это очень впечатлительный человек, малейшая неприятность выводит его из равновесия. Он переживает по каждому пустяку, очень расстраивается, если кто-то не проявит к нему внимание. Очень обидчив, мечтателен, не принимает участия в шумных спорах коллег. Покорно подчиняется всем правилам внутреннего распорядка, никогда их не нарушает.

Он пассивен, не верит в свои силы. Его можно легко убедить в том, что он ошибся или выбрал неправильный путь. При встрече с трудностями отступает, стараясь больше с ними не сталкиваться. Если его никто не задевает, не обижает, не контролирует его работу, он выполняет все задания аккуратно и в срок.

Галина Владимировна – менеджер, 40 лет. Это безгранично увлекающаяся натура, часто берется за работу, которая ей не по силам, до крайности подвижна. Она в любую минуту готова сорваться с места. Очень вспыльчива. Задание понимает сразу, но в работе делает много ошибок в силу своей торопливости и невнимательности. Резко переходит от смеха к гневу и наоборот.

Очень инициативна, задает много вопросов, злопамятна. С огромным энтузиазмом берется за все новое, но не может довести дело до конца, так как теряет к нему интерес. Очень любит, когда ее хвалят и ставят в пример, а на тех, кто ее критикует, сердится и затаивает злобу.

Вопросы и задания к ситуациям

1. Определите тип личности каждого персонажа, опишите их психологические портреты.
2. Каковы основные потребности этих людей?
3. Как они удовлетворяют свои потребности? Часто ли кто-то из них испытывает состояние фрустрации и как их него выходит?
4. Опишите ваш метод управления каждым из них.

Глава 3. ВОСПРИЯТИЕ И УПРАВЛЕНИЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕМ

Восприятие может быть определено в самом общем виде как процесс получения из окружения и обработки информации.

Сам по себе этот процесс един для всех. На входе – получение информации из внешней среды, далее обработка этой информации и приведение ее в определенный «порядок» и, наконец, на выходе – систематизированная информация, заключающая в себе представление человека об окружающей среде и лежащая в основу его действий, т.е. информация, выступающая исходным материалом для поведения человека. Восприятие всегда носит субъективный характер. Даже если воспринимаются совершенно одинаковые явления, на выходе каждый индивид имеет собственную информацию о них, которая может существенно различаться у различных индивидов. В жизни часто бывает так, что люди смотрят на одно и то же явление, но видят его совершенно по-разному.

Восприятие человеком организационного окружения складывается из двух процессов: отбора информации и систематизации информации, каждый из которых осуществляется как в соответствии с общими закономерностями, так и под влиянием индивидуальных особенностей личности.

Важнейшей особенностью *отбора информации* является то, что он носит избирательный характер. Используя доступные ему каналы получения информации, человек воспринимает зрительную, звуковую, осязательную информацию и запах. Однако он воспринимает не всю поступающую к нему информацию. Он слышит или видит не все звуки и не все световые сигналы, а только те, которые имеют для него специальное значение. При этом на отбор информации влияние оказывают не только физические возможности органов чувств воспринимать информацию, но и такие составляющие личности человека, как отношение к происходящему, предыдущий опыт, его ценности, настроение и т.п.

Обработка информации создает образы, формы, которые человек может распознать и которые понимаются им определенным образом. При этом происходит процесс сведения комплекса информационных сигналов до упрощенных синтезированных образов и категорий.

3.1. Избирательность восприятия

На избирательность восприятия воздействуют самые разнообразные внешние и внутренние факторы внимания.

Внешние факторы восприятия. Внешние факторы состоят из разного рода воздействий окружающей среды, таких, как интенсивность, размеры, контрастность, повторяемость, движение, новизна и узнаваемость [15].

Интенсивность воздействия. Чем большей интенсивностью обладает внешний раздражитель, тем больше вероятность того, что он будет воспринят. Так, громкий звук, сильный запах или яркий свет привлекут большее внимание, нежели слабый звук, несильный запах или мягкий свет. Интенсивность используют рекламисты для привлечения внимания потребителей (яркая упаковка, более громкое звучание рекламных роликов по телевизору).

Размеры. Чем крупнее объект, тем больше вероятность того, что он будет замечен. Рекламный разворот на всю страницу привлечет больше внимания, чем несколько строк в разделе рекламы.

Контраст. Внешний раздражитель, выделяющийся на общем фоне, или неожиданный раздражитель привлекут больше внимания.

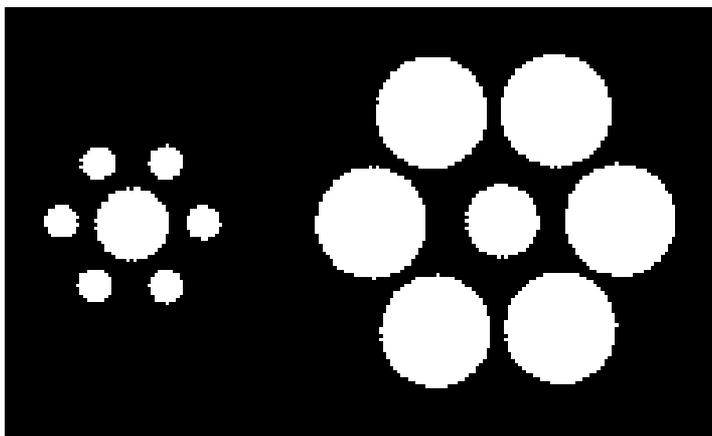


Рис. 3.1. Принцип контрастности восприятия

Белый круг слева кажется крупнее, чем на рисунке справа, из-за контраста с окружающими его кругами, хотя оба белых круга совершенно одинаковы.

Повторение. Повторяемый внешний раздражитель привлекает внимание в большей степени, нежели единичный. В рекламе, когда

стремятся создать особый имидж продукта, не выделяющегося из ряда конкурентов, таких, например, как мыло, дезодорант или аспирин, часто прибегают к приему частого повторения рекламы.

Движение. Людям свойственно обращать больше внимания на движущиеся объекты, находящиеся в сфере их обзора, нежели на неподвижные. Рабочие заметят предметы, которые движутся мимо них по конвейеру, но могут не обратить внимания на то, что неподвижный станок рядом с ними нуждается в ремонте. В рекламе этот принцип используют путем создания надписей с движущимися элементами.

Новизна и узнаваемость. Объектом привлечения внимания может служить как новая, так и знакомая ситуация. Новые объекты или события, находящиеся или происходящие на знакомом фоне, а также знакомые объекты или события в новом окружении привлекут внимание наблюдателя. Примером использования этого принципа может служить ротация рабочих мест. Периодическая смена характера труда имеет свойство стимулировать внимание рабочего к выполняемой работе.

Набор этих и других похожих факторов может быть использован, чтобы усилить эффект восприятия.

Внутренние факторы восприятия. В окружающей среде люди будут выбирать те стимулы или раздражители, которые им импонируют и совместимы с их научением, мотивацией и структурой личности.

Научение и восприятие.

Люди видят и слышат то, что они ожидают увидеть и услышать. Рисунок 3.2 показывает, какую роль в восприятии играют стереотипы, ранее приобретенные при научении. Три мужские фигуры на рисунке абсолютно одинаковы по высоте. Однако они воспринимаются как фигуры разного роста, потому что наблюдатель из опыта знает, что косвенные сигналы, имеющиеся на рисунке, обычно дают информацию о перспективе и расстоянии.

Многое из того, что человек «видит» вокруг себя, является результатом прошлого опыта

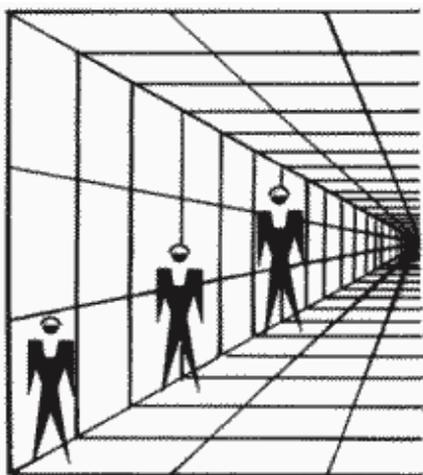


Рис. 3.2. Иллюстрация роли научения в восприятии

и научения. Даже если прошлый опыт не соответствует данной ситуации, он, тем не менее, используется.

Мотивация и восприятие. Мотивация также оказывает весомое воздействие на избирательность восприятия. В традиционной российской культуре половое влечение во многом подавлялось, и в результате в обществе образовалась незаполненная потребность в сексуальном. Соответственно, любое упоминание о сексе или визуальные раздражители сексуального характера привлекали внимание среднего человека. Изображение полуодетых или обнаженных мужчин и женщин обычно вызывает живой интерес. С другой стороны, обнаженное тело все чаще становится обыденностью в журналах, кино, шоу и моде. В результате человеческая анатомия постепенно перестает привлекать к себе внимание.

Личность и восприятие. Характер личности определяет то, на что обращается внимание в конфликтной ситуации. Например, управляющие высшего звена часто жалуются, что молодым «горячим головам» трудно принимать «крутые» решения по увольнению или перестановке персонала, кроме того, они не уделяют внимания деталям и работе с бумагами. Молодые менеджеры в свою очередь жалуются, что «старая гвардия» тормозит нововведения и рассматривает бумаготворчество как самоцель. Такой тип восприятия во многом объясняется личностными особенностями менеджеров высшего и низшего звена.

Опыт и восприятие. Восприятие сильно зависит от предыдущего опыта и того, чему именно этот опыт научил. Представьте, что к высокому зданию одновременно подходят риэлтор, архитектор и менеджер. Эти три человека акцентируют свое внимание на разных аспектах этого здания. Риэлтор в первую очередь отметит общие условия, в которых расположено здание, прилегающую территорию и те факты, которые могут влиять на стоимость здания и возможность выгодно его продать. Архитектор в первую очередь отметит архитектурный стиль и материалы, которые были использованы при строительстве здания. Менеджер может заинтересоваться функциями здания. Каждый из них уделил внимание разным аспектам одного и того же стимула, поскольку они обладали разной профессиональной подготовкой.



Рис. 3.3. Иллюстрация роли опыта в восприятии

На рисунке 3.3 неправильная надпись, но вы бы вряд ли обратили на это внимание, так как привыкли к изображению этой рекламы.

3.2. Организация восприятия

Человек редко воспринимает цвет, свет или звук отрывочно. Как правило, личность воспринимает структурированные модели раздражителей и цельные, узнаваемые объекты. Фундаментальной формой организации восприятия является фигура-фон на основе принципа группировки стимулов в узнаваемую структуру, который, вероятно, является врожденным свойством человека.

Фигура-фон – это фундаментальная форма организации восприятия, определяющая возможность выделения «фигуры» из «фона». Воспринимаемые объекты рассматриваются отдельно от общего фона.

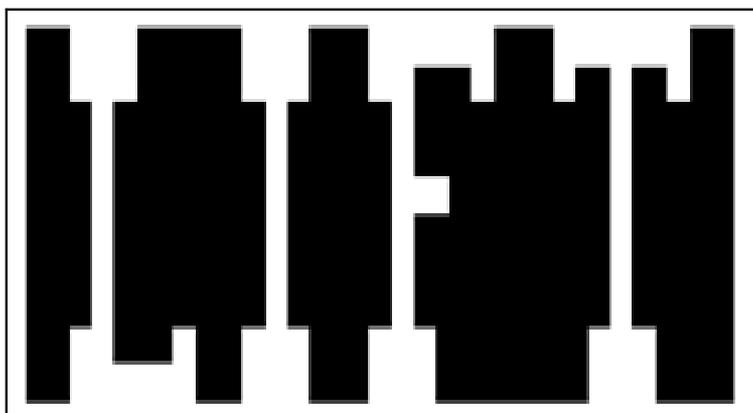


Рис. 3.4. Иллюстрация принципа «фигура-фон»

На первый взгляд, на рис. 3.4 простое нагромождение черных фигур неправильной формы, расположенных на белом фоне. Однако когда восприятие организует белые буквы на черном фоне, тогда можно увидеть английское слово LIFT.

Группировка восприятия. Существует тенденция группировать ряд раздражителей в некую узнаваемую структуру. Этот принцип является основополагающим и во многом относится к врожденным свойствам человека. Когда людям предоставляют на рассмотрение простые наборы стимулов, у них возникает стремление сгруппировать их по принципам *заполнения пробелов, целостности, близости и подобия*. Например, слушающий музыку человек понимает мелодию, т.е. ее мысленную структуру в целом, а не только отдельно звучащие ноты. Если трое людей стоят рядом, а четвер-

тый – в пяти метрах от них, то первые три будут восприниматься как группа людей, а стоящий на расстоянии – как посторонний.

Константность восприятия. Стабильность позволяет личности чувствовать известное постоянство в необыкновенно изменчивой и крайне сложной обстановке. Размеры, форма, цвет, яркость и расположение конкретного предмета являются достаточно постоянными величинами независимо от сигналов, исходящих от органов чувств. Константность часто носит позитивный характер, но может иметь и негативные аспекты. Например, тенденция к восприятию давно известных образцов может привести к невозможности воспринимать уникальные вещи и обнаруживать изменения давно известных объектов.

Контекстность восприятия (или ситуативное воздействие). Контекст придает смысл и ценность простым раздражителям, объектам, событиям, ситуациям, а также другим людям в окружающей индивидуума среде. Организационная культура и структура обеспечивают первичный контекст, в котором рабочие и менеджеры воспринимают ситуацию. Таким образом, устное указание, новая политика, предложение, поднятая бровь или похлопывание по плечу лишь тогда приобретают специфическое значение и ценность, когда рассматриваются в контексте того или иного коллектива [15].

3.3. Социальное восприятие

Одним из самых важных с точки зрения взаимодействия человека и организационного окружения процессов восприятия считается *восприятие одного человека другим*. Оно сильно влияет на многие важные организационные процессы, такие, например, как отбор и назначение людей на должности на основе интервью, проведение переговоров, оценка предложений по результатам устного сообщения, формирование рабочих групп и т.п.

Восприятие человека состоит из двух стадий. Первая стадия – это первое впечатление о человеке. Обычно оно базируется на очень небольшом количестве информации о человеке и находится под сильным влиянием привычек и представлений воспринимающего.

На второй стадии восприятия человека происходит более глубокое и широкое знакомство с его личностными характеристиками, стилем поведения, квалификацией и подходом к выполнению обязанностей. Восприятие человека в различных ситуациях и при различных обстоятельствах позволяет выяснить его устойчивые черты и характеристики. Это может привести к корректировке или даже отказу от первого впечатления.

Восприятие человека складывается под влиянием трех составляющих:

- воспринимаемый человек;
- воспринимающий человек;
- ситуация, в которой происходит восприятие.

От того, как выглядит воспринимаемый человек, как он ведет себя в общении, каковы его «анкетные» данные, существенно зависит восприятие человека. В целом это может показаться неверным с абстрактной или идеалистической точки зрения справедливого взгляда на каждого человека. Однако это реальность, которая существует, которую нельзя устранить нравочужениями, нормативными актами и распоряжениями, которую нужно признавать и с которой нужно считаться, как бы нам ни хотелось того, чтобы этого различия в восприятии человека не существовало.

Выделяют три группы характеристик воспринимаемого человека, которые влияют на его восприятие окружающими:

- физические и соответствующие им характеристики;
- социальные;
- «анкетные».

К числу наиболее существенных с точки зрения влияния на восприятие человека *физических характеристик* относятся его внешность, рост, телосложение, жестикуляция, мимика и цвет кожи. Проводимые психологические исследования показывают, что каждая из данных характеристик вызывает определенные ассоциации у воспринимающего.

Социальными характеристиками человека, оказывающими влияние на его восприятие окружением, являются его стиль и манера ведения разговора, стиль и манера одеваться.

От *анкетных данных*, таких, как пол, возраст, образование, национальность, религия, сфера деятельности и т.п., достаточно сильно зависит наше восприятие человека.

То, как воспринимающий смотрит на воспринимаемого человека, находится под влиянием двух групп характеристик воспринимающего:

- уровень глубины видения ситуации;
- личностные и социальные характеристики.

Восприятие человека в значительной мере зависит от того, в какой ситуации оно происходит. Выделяются три аспекта ситуации, которые оказывают заметное влияние на восприятие. *Во-первых*, это место, в котором происходит встреча. Например, неформальная обстановка и неформальные места встречи больше располагают к более широкому, часто позитивному и дружескому восприятию. *Во-вторых*, восприятие человека зависит от того, по поводу какого дела или в связи с чем состоялась встреча. Если событие, в рамках которого состоялась встреча, имеет для воспринимающего большое положительное значение, то и его восприятие человека, с которым состоялась встреча, может быть соответственно более положительным, чем встреча в обычной производственной ситуации. *В-третьих*, большое влияние на восприятие оказывает то, кем или от чьего имени организована встреча. Например, восприятие человека, рекомендованного для встречи уважаемым или высоко-

поставленным лицом, может существенно отличаться от восприятия этого же человека в том случае, если встреча состоялась по инициативе малознакомого или же неуважаемого лица.

3.4. Законы и эффекты восприятия

Атрибуция описывает, как люди объясняют свое поведение и поведение других людей. Это процесс, в ходе которого люди приходят к выводам о фактах, оказавших влияние на поведение или делающих это поведение осмысленным. Применительно к социальному восприятию имеют место два характерных вида атрибуции:

– *предрасположенная (диспозиционная, личностная, внутренняя, интернальная) атрибуция* объясняет поведение личности внутренними факторами (черты характера, мотивация, способности);

– *ситуационная (внешняя, экстернальная) атрибуция* объясняет поведение внешними факторами (подготовка, социальное влияние).

Атрибуция сильно влияет на оценку деятельности других людей, на поведение руководителей по отношению к подчиненным, а также воздействует на самооценку.

Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение какими-то характеристиками (чертами, эмоциями, мотивами и т.д.) себя или другого человека.

Фундаментальная ошибка атрибуции – склонность людей игнорировать ситуационные причины действий и их результаты в пользу диспозиционных (личностных). Условиями возникновения фундаментальной ошибки атрибуции являются:

«*Ложное согласие*» – это переоценка типичности своего поведения (чувств, верований, убеждений), выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной и свойственной всем людям, а любое отклонение от нее связано с личностью наблюдаемого.

«*Неравные возможности*» – это непринятие в расчет ролевой позиции наблюдаемого лица.

«*Игнорирование информационной ценности случившегося*». Информация о том, что человек «не сделал», может быть основанием для оценки поведения, но именно она часто опускается, поскольку наблюдатель поверхностно воспринимает только «случившееся».

«*Большее доверие к фактам, чем к суждениям*».

«*Легкость построения ложных корреляций*». Наивный наблюдатель произвольно соединяет какие-либо две личностные черты как обязательно сопутствующие друг другу (полные – добрые, маленькие руководители-мужчины – властолюбивы и т.д.).

Некоторые *социальные нормы в различных культурах* формируют склонность к определенному типу атрибуции (западный индивидуализм – к личностной, а восточный коллективизм – к ситуационной).

«*Локус контроля*» (внутреннего или внешнего) влияет на то, как люди (интерналы или экстерналы) «видят мир», в частности, предпочитаемый ими тип атрибуции: интерналы чаще используют личностную атрибуцию, экстерналы – ситуационную.

Тенденциозность «деятеля – наблюдателя» проявляется в существенном различии их перцептивных позиций, которые выражаются в том, что они: а) обладают различным уровнем информации: наблюдатель мало знает ситуацию, а деятель действует на основе своего опыта, развивающегося во времени ситуации; б) обладают разным «углом зрения» на наблюдаемое, т.е. у них разный перцептивный фокус: для наблюдателя фоном служит ситуация, а деятель – фигурой, для деятеля ситуация выступает фигурой [20].

На социальное восприятие влияют следующие распространенные ошибки или проблемы.

Эффект «ореола» сказывается в восприятии личности на основе одной из ее черт (интеллект, внешность, надежность, склонность к сотрудничеству и т.п.). Эффект «ореола» часто рассматривается в анализе процесса оценки деятельности, когда рейтинг личности оцениваемого и/или его работы в целом выставляется ошибочно, исходя из какой-либо характерной черты, например, интеллекта, надежности или склонности к сотрудничеству. Например, внешность человека или его одежда могут перевесить все его прочие характеристики при отборе или оценке его деятельности. (Сначала студент работает на зачетку, а потом зачетка работает на него.)

«Эффект последовательности» как **«эффект первичности»** состоит в тенденции к сильной переоценке первой информации о человеке, ее фиксации и высокой устойчивости в дальнейшем по отношению к другой, поступившей позже. Он называется также *«эффектом знакомства»* или *«первого впечатления»*.

«Эффект последовательности» как **«эффект новизны»**, в отличие от предыдущего, относится не к восприятию незнакомого человека, а к восприятию уже знакомого. Когда речь заходит о близких людях, ситуация меняется на обратную: более достоверной почему-то становится последняя, новая информация. Любое неожиданное действие, нестандартный поступок близкого человека заставляют делать вывод о наличии неких личностных черт, которые были не замечены ранее и которые далее повлияют на развитие отношений. Более новая информация об известном оказывается субъективно наиболее значимой. Поэтому существует правило, что беседу следует заканчивать какой-либо эффектной фразой, поскольку именно она лучше всего запоминается собеседником и более всего влияет на его мнение и поведение.

Два последних эффекта обусловлены механизмом стереотипизации.

Стереотипизация. Термин *«стереотип»* отражает тенденцию воспринимать другого человека через его принадлежность к определенному

классу или категории. Он возникает на основе сложившихся в быту или профессиональной деятельности расхожих представлений о сути тех или иных явлений. Возникает он и на основе прошлого опыта, в результате стремления строить выводы на базе ограниченной информации.

Одной из относительно самостоятельных разновидностей стереотипизации выступают *ошибки моделирования*. Это образ, некоторая модель человека, складывающаяся на основе стереотипов и возникающая еще *до начала* межличностного взаимодействия.

Эффект «роли». Следует отличать личностные особенности человека и его поведение, определяемое ролевыми функциями (профессиональная деформация).

Эффект «присутствия». Если человек прекрасно владеет навыками какой-либо деятельности, то на глазах у окружающих он справится с ней еще лучше. Если же действия человека не столь отточены, то присутствие других людей приведет к не столь высоким результатам.

Эффект «авансирования» – это когда человеку приписывают несуществующие достоинства, а затем разочаровываются, сталкиваясь с его поведением, которое неадекватно сложившемуся о нем положительному представлению.

«Эффект красоты» проявляется в том, что внешне более привлекательные люди расцениваются как более приятные в целом (более открытые, коммуникабельные, успешные), менее симпатичным отводится менее завидная роль.

3.5. Управление впечатлением

Если в процессе восприятия одна личность оценивает других, то *управление впечатлением* (самопрезентация) является процессом, посредством которого люди пытаются управлять восприятием их личности другими людьми или контролировать этот процесс.

В последнее время были выявлены две самостоятельные составляющие управления впечатлением – *мотивация впечатления* и *его формирование*. При найме на работу у подчиненных может возникнуть стремление контролировать то, как их воспринимает начальник. Степень подобной мотивации к управлению впечатлением будет зависеть от таких факторов, как значимость произведенного впечатления применительно к стоящим перед личностью задачам, ценность этих задач и расхождение между тем впечатлением, которое человек хочет произвести на окружающих, и впечатлением, которое, по его мнению, другие о нем уже имеют.

Формирование впечатления представляет собой другой важный процесс, который определяет, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают.

Существуют две стратегии управления впечатлением, которые могут использовать работники. Если служащие пытаются свести к минимуму

ответственность за какое-либо негативное событие или хотят держаться подальше от неприятностей, они могут применить *стратегию недопущения понижения в должности*. С другой стороны, если работники хотят, чтобы с ними в максимальной степени ассоциировался положительный результат, или желают выглядеть лучше, чем есть на самом деле, то они могут воспользоваться *стратегией увеличения шансов на продвижение* [15].

Стратегия недопущения понижения может быть связана с использованием следующих тактических приемов.

Обоснования. К ним относятся попытки работников найти извинение или оправдание своим действиям.

Извинения. Когда нет рационального оправдания, работник может извиниться перед начальником за негативное развитие событий.

Отстранение. Когда работники косвенно связаны с негативным развитием событий, они могут по секрету сказать своему шефу, что боролись за правое дело, но оказались в меньшинстве.

Стратегия увеличения шансов на продвижение включает в себя следующие приемы.

Приписывание. Когда работники чувствуют, что им не воздали должное за успех, они стремятся сделать так, чтобы об их роли стало известно официально.

Наращивание. В этом случае усилиям работников может быть отдано должное, однако они подчеркивают, что на самом деле их вклад больше и принес больший эффект, чем изначально ожидалось.

Выявление преград. В этом случае работники обозначают личные проблемы (со здоровьем или в семье) или организационные препятствия (отсутствие необходимых средств или сотрудничества), которые они вынуждены были преодолеть для достижения результата. Они пытаются создать впечатление, что добились успеха, несмотря на серьезные трудности, и, следовательно, заслуживают высокой оценки.

Ассоцирование. Работник делает все, чтобы его видели в нужное время вместе с нужными людьми. Это создает впечатление, что он имеет хорошие связи и ассоциирован с успешными проектами.

Намеренно применяя стратегию управления впечатлением или даже такой простой прием, как особая одежда, можно получить желаемый результат, как на индивидуальном уровне, так и на уровне организации.

Контрольные вопросы и задания

1. Чем ощущение отличается от восприятия? Какие факторы влияют на восприятие человека окружающими.
2. Приведите примеры внешних факторов, которые влияют на избирательность восприятия.
3. Что означает термин «стереотипизация»? Почему этот эффект рассматривается как проблема восприятия?

4. Какие стереотипы связаны с восприятием демографических характеристик личности? К каким последствиям это может привести?
5. Что называется эффектом «ореола»? Обобщите современные представления об этом эффекте.
6. Объясните факторы, определяющие восприятие одного человека другим.
7. Как может повлиять различие между студентами и преподавателями на оценку письменных работ и активности на занятиях?
8. Объясните фундаментальную ошибку атрибуции. Приведите пример из личного опыта, когда наблюдатель способен сделать такую ошибку.
9. Что подразумевается под управлением впечатлением? Что означает мотивация впечатления и формирование впечатления?
10. Какие основные приемы используют работники при управлении впечатлением?

Практическое задание «Он работает, она работает»

Заполните форму (табл. 3.1), приведенную ниже. Напишите стереотипные, по вашему мнению, ответы.

Пример ответа

На <i>его</i> столе стоит фотография семьи <i>Он надежный, ответственный семьянин</i>	На <i>её</i> столе стоит фотография семьи <i>Для нее семья важнее карьеры</i>
---	---

Таблица 3.1

Форма для заполнения

На <i>его</i> столе стоит фотография семьи	На <i>её</i> столе стоит фотография семьи
На <i>его</i> столе беспорядок	На <i>её</i> столе беспорядок
<i>Он</i> разговаривает с коллегами	<i>Она</i> разговаривает с коллегами
<i>Его</i> нет на рабочем месте	<i>Её</i> нет на рабочем месте
<i>Он</i> обедает с боссом	<i>Она</i> обедает с боссом
Босс критикует <i>его</i>	Босс критикует <i>её</i>
К <i>нему</i> отнеслись несправедливо	К <i>ней</i> отнеслись несправедливо
<i>Он</i> женится	<i>Она</i> выходит замуж
<i>Он</i> переходит на лучшую работу	<i>Она</i> переходит на лучшую работу

Глава 4. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

4.1. Природа конфликта

В ранних трудах по управлению, как правило, подчёркивается важность гармоничного функционирования организации. Конфликты, возникающие внутри организации, рассматривались как весьма негативные явления. Сегодняшние теоретики управления признают, что полное отсутствие внутри организации конфликта – условие не только невозможное, но и нежелательное.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя и более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами лиц. Каждая сторона делает все, чтобы была принята её точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но 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 случаях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, даёт дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, даёт людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти, а также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на них происходит до их фактического исполнения.

Наблюдения показывают, что 80% конфликтов возникают помимо желания их участников. Главную роль в возникновении конфликтов играют так называемые конфликтогены. Это слово означает «способствующие конфликту».

Конфликтоген – слова, действия (или бездействие), приводящие к конфликту.

На конфликтоген в наш адрес мы стараемся ответить более сильным конфликтогеном, часто максимально сильным среди всех возмож-

ных. Для предотвращения конфликта надо как-то прервать цепочку конфликтогенов. Можно выделить две формулы конфликта.

Первая формула: Конфликтная ситуация + Инцидент = Конфликт.

Рассмотрим суть входящих в формулу составляющих.

Конфликтная ситуация – накопившиеся противоречия, содержащие истинную причину конфликта.

Инцидент – стечение обстоятельств, служащих поводом для конфликта.

Конфликт – это открытое противостояние как следствие взаимоисключающих интересов.

Из формулы видно, что конфликтная ситуация и инцидент не зависят друг от друга, то есть ни одно из них не является следствием или проявлением другого. Разрешить конфликт означает устранить конфликтную ситуацию и исчерпать инцидент.

Вторая формула: Сумма двух или более конфликтных ситуаций приводит к конфликту.

При этом конфликтные ситуации являются независимыми, не вытекающими одна из другой. Разрешить конфликт по этой формуле – значит устранить каждую из конфликтных ситуаций.

4.2. Классификация конфликтов

Взаимодействие людей в организации может проявляться на личностном, межличностном, групповом или организационном уровнях. Достаточно часто на этих уровнях оно ведет к возникновению конфликтов.

Таким образом, конфликты подразделяются на внутриличностные, межличностные, конфликты между личностью и группой и межгрупповые.

Внутриличностные конфликты возникают в результате того, что производственные требования не согласуются с личными потребностями или ценностями сотрудника, а также в ответ на рабочую недогрузку или перегрузку, противоречивые требования.

Межличностные конфликты могут возникать из-за притязаний на ограниченные ресурсы, капитал, рабочую силу, использование оборудования, вакантную должность, из-за несходства характеров.

Конфликт между личностью и группой проявляется как противоречие между ожиданиями или требованиями отдельной личности и сложившимися в группе нормами поведения и труда. Этот конфликт возникает из-за несоответствия компетентности руководителя и компетентности специалистов коллектива, из-за неприятия группой нравственного облика и характера руководителя.

Межгрупповые конфликты – это конфликты внутри формальных групп, внутри неформальных групп, а также между формальными и не-

формальными группами. Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом.

Рассмотрим эти виды конфликтов подробнее.

Внутриличностный конфликт. В каждой личности обычно сочетаются:

- 1) конкурирующие потребности и роли;
- 2) различные способы выражения побудительных мотивов и ролей;
- 3) разного рода барьеры, которые могут возникать между побудительным мотивом и целью;
- 4) положительные и отрицательные ощущения, связанные с желаемой целью.

Все это усложняет процесс адаптации человека и часто приводит к конфликту. Внутриличностные формы конфликта могут быть проанализированы с помощью модели фрустрации и на основе таких понятий, как цели и роли.

Конфликт, вызванный фрустрацией. Фрустрация возникает в случаях, когда побудительный мотив блокируется раньше, чем человек достигает желаемой цели (рис. 4.1). Барьер может быть открытым (внешним или физическим) либо скрытым (внутренним). Примером возникновения фрустрации может служить ситуация, когда мучимый жаждой человек подходит к заклинившей двери и поэтому не может добраться до источника воды. Фрустрация может включить любой из защитных механизмов, которыми располагает человеческий организм. Хотя таких механизмов достаточно много, их можно объединить в четыре группы: агрессия, уход, закрепление, компромисс.

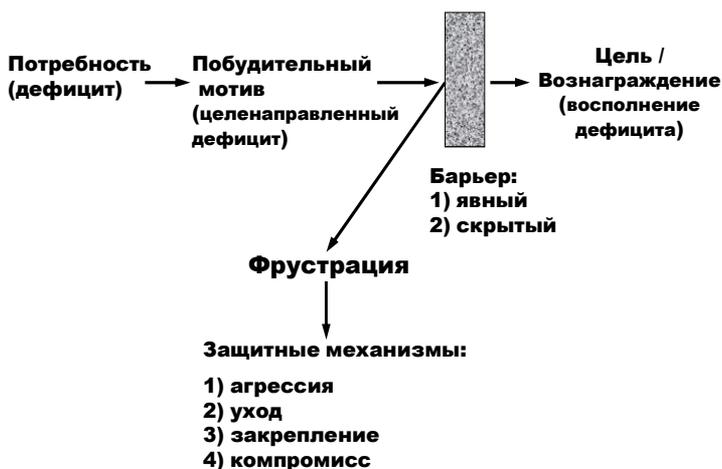


Рис. 4.1. Модель фрустрации

В некоторых случаях фрустрация может положительно повлиять как на выполнение работы отдельными людьми, так и на реализацию целей организации в целом. Главная задача управления должна состоять в снижении числа барьеров (воображаемых, реальных или потенциальных), которые вызывают или могут вызвать состояние фрустрации у работников.

Конфликт целей. Другим распространенным источником конфликтов, происходящих внутри личности, является цель, обладающая как положительными, так и отрицательными характеристиками, либо конкурирующие между собой две или более цели. Для простоты анализа конфликты целей обычно объединяют в три группы:

1. *Конфликт «стремление – стремление».* Человек мотивирован на достижение двух и более положительных целей, которые являются взаимоисключающими. Например, выпускнику университета предлагают два прекрасных места работы. Такие ситуации часто вызывают у людей чувство беспокойства, но они быстро разрешаются.

2. *Конфликт «стремление – избегание».* Человек одновременно мотивирован и на достижение, и на избегание некоей цели. Другими словами, цель имеет для человека как положительный, так и отрицательный аспекты.

3. *Конфликт «избегание – избегание».* Человек, столкнувшийся с двумя отрицательными целями, может не выбрать ни одной из них и просто уйти от ситуации. Если это можно сделать, конфликт быстро разрешается. Однако в некоторых ситуациях человек не может уйти от принятия решения. Например, рабочий ненавидит своего мастера, но не может уйти из организации и стать безработным, потому что в настоящий момент не хватает рабочих мест. Эти обстоятельства могут привести к высокому уровню неудовлетворенности рабочих.

Конфликт ролей. Роль определяется как положение, которое связано с конкретными ожиданиями, вытекающими из установленных норм. В современном обществе на протяжении всей жизни человек принимает на себя непрерывный ряд ролей. Существует три типа конфликта ролей.

1. *Конфликт между человеком и конкретной ролью.* Это может быть конфликт личности и связанных с ролью ожиданий. Например, рядовой рабочий назначен на должность мастера. Возможно, новый мастер не верит в необходимость жестко контролировать рабочих, но именно этого ожидает от него начальник производства.

2. *Внутриролевой (intrarole) конфликт* возникает из-за противоречивых представлений о том, как следует играть ту или иную роль. Должен новый мастер вести себя с рабочими авторитарно или демократично?

3. *Межролевой (interrole) конфликт* возникает, когда существуют различные требования нескольких ролей, которые человек должен играть одновременно. Например, успешный руководитель-женщина очень

много времени проводит на работе и не может уделять достаточно внимания своей семье. Это разрушает ее отношения с близкими.

Межличностный конфликт. Помимо внутриличностных аспектов конфликта важными движущими силами поведения при взаимодействии являются и межличностные аспекты. Чаще всего менеджеры, конфликтующие со своими подчиненными, начальниками или коллегами, склонны искать причину этого в особенностях характера или изъянах другой стороны (фундаментальная ошибка атрибуции, см. гл. 3). Можно выделить следующие источники межличностного конфликта:

1) *индивидуальные различия.* Поскольку все выросли в разных семьях, получили разное образование, обладают разным опытом и имеют разные ценности, эти различия могут служить источником конфликтов;

2) *дефицит информации.* Работники могут обладать различной информацией или получить неправильную информацию;

3) *несовместимость ролей.* В современных организациях функции и задачи многих менеджеров являются взаимозависимыми. Например, у менеджера по производству и менеджера по продажам взаимозависимые функции. Однако менеджер по производству должен сокращать затраты и поэтому поддерживать небольшой запас готовой продукции. Задача менеджера по продажам – увеличивать объем продаж. Поэтому он обещает покупателям такие сроки поставки, которые не совместимы с низким уровнем товарных запасов, который поддерживает производство;

4) стресс, обусловленный окружающей средой. В условиях нехватки ресурсов, сокращения штатов, конкуренции и высокого уровня неопределенности вероятность конфликтов любого вида повышается.

Помимо определения основных источников межличностного конфликта не менее важно понимать, к какому из пяти основных стилей поведения в конфликте, которые мы рассмотрим далее, тяготеет противная сторона.

Межгрупповой конфликт. Межгрупповое поведение возникает тогда, когда индивидуумы, принадлежащие к одной группе, взаимодействуют коллективно или индивидуально с другой группой или ее членами в соответствии с тем, что диктует им их групповая принадлежность [15].

Межгрупповая враждебность порождается наличием конфликтующих целей (конкуренцией) и снижается, когда существуют цели высшего порядка, достижение которых желательно для всех и возможно только при межгрупповом сотрудничестве. Рассмотрим основные причины межгрупповых конфликтов:

1) *борьба за ресурсы.* Во многих организациях ресурсы ограничены. Группы внутри организации соперничают друг с другом из-за бюджетных средств, помещений, поставок, персонала и вспомогательных услуг;

2) *взаимозависимость задач.* Чем сильнее отличаются цели, приоритеты и персонал взаимозависимых групп, тем больше возможностей для возникновения конфликта;

3) *неопределенность в сфере полномочий* может привести к возникновению проблемы «контролируемой территории» или частичному дублированию обязанностей;

4) *борьба за статус*. Такой конфликт возникает, если одна группа пытается улучшить свое положение, а другая усматривает в ее действиях угрозу своему месту в статусной иерархии.

Можно выделить следующие характерные черты групп, находящихся в конфликте:

- наблюдается четкое разграничение на «мы» (внутри группы) и «они» (вне группы), проводится их сравнение;

- группа, конфликтующая с другой, становится более сплоченной и дружно работает, чтобы единым фронтом нанести поражение «противнице»;

- положительные чувства и сплоченность внутри группы не распространяются на людей вне группы;

- члены конфликтующей группы переоценивают свои силы и недооценивают членов других групп;

- общение между конфликтующими группами сокращается. Когда оно необходимо, оно сопровождается негативными замечаниями и проявлением враждебности;

- если группа проигрывает в конфликте, то сплоченность между ее членами уменьшается и они испытывают все нарастающее напряжение;

- межгрупповой конфликт и возникающая в результате него враждебность являются продуктами группового взаимодействия.

Организационный конфликт. В классической организации можно выделить четыре основных типа структурных конфликтов:

1. Конфликт, связанный с иерархией, может возникнуть между разными уровнями организации.

2. Функциональный конфликт вполне вероятен между разными функциональными подразделениями.

3. Конфликт между линейным и штабным персоналом часто происходит, если штабной персонал формально не обладает властью над линейным.

4. Конфликт между формальной и неформальной организацией. Неформальные правила работы в организации могут быть несовместимы с формальными.

Кроме классических структурных конфликтов потенциально конфликтные ситуации могут содержать в себе и современные формы построения организаций. В частности, структурные конфликты часто возникают в проектных и матричных организациях.

4.3. Способы и правила разрешения конфликтов

Для устранения конфликтов используют две группы методов: структурные и межличностные.

Структурные методы

Разъяснение требований к работе. Это один из лучших методов управления, предотвращающий дисфункциональный конфликт. Нужно разъяснить, какие результаты ожидаются от каждого сотрудника и подразделения. Здесь должны быть упомянуты такие параметры, как уровень результатов, который должен быть достигнут, кто предоставляет и кто получает различную информацию, система полномочий и ответственности, а также четко определена политика, процедуры и правила. Причем руководитель уясняет эти вопросы не для себя, а доносит их до подчинённых с тем, чтобы они поняли, чего от них ожидают в той или иной ситуации.

Координационные и интеграционные механизмы. Один из самых распространённых механизмов – создание цепи команд. Установление иерархии полномочий упорядочивает взаимодействие людей, принятие решений и информационные потоки внутри организации. Принцип единоначалия облегчает использование иерархии для управления конфликтной ситуацией, так как подчинённый знает, чьи решения он должен исполнять.

Не менее полезны средства интеграции, такие, как межфункциональные группы, целевые группы, совместные совещания.

Общеорганизационные комплексные цели. Эффективное осуществление этих целей требует совместных усилий двух или более сотрудников, отделов или групп. Лежащая в основе этой методики идея – направить усилия всех участников на достижение общей цели.

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

Систематическое скоординированное использование системы вознаграждений для поощрения тех, кто способствует осуществлению *общеорганизационных* целей, помогает людям понять, как им следует поступать в конфликтной ситуации, чтобы это соответствовало желаниям руководства [17].

Межличностные стили разрешения конфликтов

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

Уклонение. Этот стиль подразумевает, что человек старается уйти от конфликта. Его позиция – не попадать в ситуации, которые провоцируют возникновение противоречий, не вступать в обсуждение вопросов, чреватых разногласиями. Тогда не придётся приходить в возбуждённое состояние, пусть даже и занимаясь решением проблемы.

Сглаживание. При таком стиле человек убежден, что не стоит сердиться, потому что «мы все – одна счастливая команда, и не следует раскачивать лодку». Такой «сглаживатель» старается не выпустить наружу признаки конфликта, апеллируя к потребности в солидарности. Но при этом можно забыть о проблеме, лежащей в основе конфликта. В результате может наступить мир и покой, но проблема останется, и в конечном итоге произойдет «взрыв».

Принуждение. В рамках этого стиля превалируют попытки заставить принять свою точку зрения любой ценой. Тот, кто пытается это сделать, не интересуется мнением других, обычно ведет себя агрессивно, для влияния на других пользуется властью принуждения. Такой стиль может быть эффективен там, где руководитель имеет большую власть над подчинёнными, но он может подавить инициативу подчинённых, создаёт большую вероятность того, что будет принято неверное решение, так как представлена только одна точка зрения. Он может вызвать возмущение, особенно у молодых и более образованных сотрудников.

Компромисс. Этот стиль характеризуется принятием точки зрения другой стороны, но лишь до некоторой степени. Способность к компромиссу высоко ценится в управленческих ситуациях, так как это сводит к минимуму недоброжелательность, что часто даёт возможность быстро разрешить конфликт к удовлетворению обеих сторон. Однако, использование компромисса на ранней стадии конфликта, возникшего по важной проблеме, может сократить время поиска альтернатив.

Решение проблемы. Данный стиль – признание различия во мнениях и готовность ознакомиться с иными точками зрения, чтобы понять причины конфликта и найти курс действий, приемлемый для всех сторон. Тот, кто использует такой стиль, не старается добиться своей цели за счет других, а скорее ищет наилучший вариант решения. Данный стиль является наиболее эффективным в решении проблем организации. Ниже приведены некоторые предложения по использованию этого стиля разрешения конфликта:

- определите проблему в категориях целей, а не решений;
- после того, как проблема определена, найдите решения, приемлемые для всех сторон;

- сосредоточьте внимание на проблеме, а не на личных качествах другой стороны;
- создайте атмосферу доверия, увеличив взаимное влияние и обмен информацией;
- во время общения создайте положительное отношение друг к другу, проявляя симпатию и выслушивая мнение другой стороны.

Контрольные вопросы и задания

1. Назовите наиболее типичные причины возникновения конфликтов.
2. Какие стадии обычно проходит конфликт в своем развитии?
3. Что такое фрустрация? В чем заключаются некоторые из ее проявлений? Каким образом модель фрустрации может быть использована для анализа организационного поведения?
4. Дайте определение конфликта, конфликтной ситуации, инцидента. Опишите процесс развития конфликта. Каковы возможные последствия конфликта?
5. Каковы основные источники межличностного конфликта? Какие из них, по вашему мнению, наиболее соответствуют современным организациям?
6. Какие методы разрешения конфликтов вы знаете?
7. Как ведут себя группы в конфликтной ситуации? Какие стратегии могут быть использованы для эффективного управления межгрупповым конфликтом?
8. Назовите основные типы конфликтов. Какова степень неизбежности конфликта каждого типа. Как следует разрешать конфликт каждого типа?

Ситуации для анализа

«Методы и способы разрешения конфликтных ситуаций»

Ситуация 1. Вы недавно назначены менеджером по кадрам. Вы еще плохо знаете сотрудников фирмы, сотрудники еще не знают вас в лицо. Вы идете на совещание к генеральному директору. Проходите мимо курительной комнаты и замечаете двух сотрудников, которые курят и о чем-то оживленно беседуют. Возвращаясь с совещания, которое длилось один час, вы опять видите тех же сотрудников в курилке за беседой.

Ситуация 2. Вы начальник отдела. В отделе напряженная обстановка, срываются сроки выполнения работ. Не хватает сотрудников. Выезжая в командировку, вы случайно встречаете свою подчиненную – молодую женщину, которая уже две недели находится на больничном. Но вы находите её в полном здравии. Она кого-то с нетерпением встречает в аэропорту.

Ситуация 3. Одна сотрудница высказывает другой претензии по поводу многочисленных и часто повторяющихся ошибок в работе. Вторая сотрудница принимает высказываемые претензии за оскорбление. Между ними возникает конфликт.

Ситуация 4. Руководитель принял на работу специалиста, который должен работать в подчинении у его заместителя. Прием на работу не был согласован с заместителем. Вскоре проявилась неспособность принятого работника выполнять свои обязанности. Заместитель служебной запиской докладывает об этом руководителю.

Вопросы и задания к ситуациям

1. Определите тип конфликта и стадию его развития.
2. Определите методы, которые необходимо использовать при разрешении конкретной конфликтной ситуации.
3. Исходя из группы методов, выбранных вами, предложите конкретные меры по разрешению конфликта.

Глава 5. ДЕЛОВЫЕ ПЕРЕГОВОРЫ

Мы всегда, в том или ином виде, ведем переговоры в обыденной жизни. На службе мы стремимся добиться от начальства лучших условий. Тем, кому это удастся, больше зарабатывает, получает большую свободу и пользуется большим уважением. Если переговоры завершены успешно, выигрывают обе стороны, но обычно одна сторона приобретает больше, чем другая.

Все меньше и меньше людей соглашаются с навязанными кем-то решениями, будь то в деловой сфере, политике или семейных отношениях.

Уже сегодня большинство решений достигаются путем переговоров, на которые возлагаются определенные надежды, справедливо полагая, что они должны:

- привести к разумному соглашению, если таковое возможно;
- улучшить или, по крайней мере, не испортить отношений.

Современные средства связи позволяют решать многие деловые вопросы, не встречаясь со своими партнерами. Но они эффективны только тогда, когда уже достигнуто взаимопонимание и согласованы основные условия сотрудничества.

В решении принципиальных вопросов главную роль играют личные контакты. Они могут осуществляться в разнообразных формах: от неофициальных встреч до официальных переговоров с заранее подготовленной повесткой дня. Успех личных контактов зависит от того, удалось ли достигнуть взаимопонимания, а это требует тщательной подготовки любой встречи, даже если она носит неофициальный характер.

5.1. Этапы переговорного процесса

Подготовка переговоров. Подготовка к переговорам предполагает всестороннее знание проблемы, которую следует обсудить. Практика показывает, что на решение вопроса при личной встрече уходит гораздо больше времени, чем на написание письма и получение ответа на него. Но личный контакт предпочтительнее по многим психологическим и

тактическим причинам, среди которых немаловажной является выигрыш темпа.

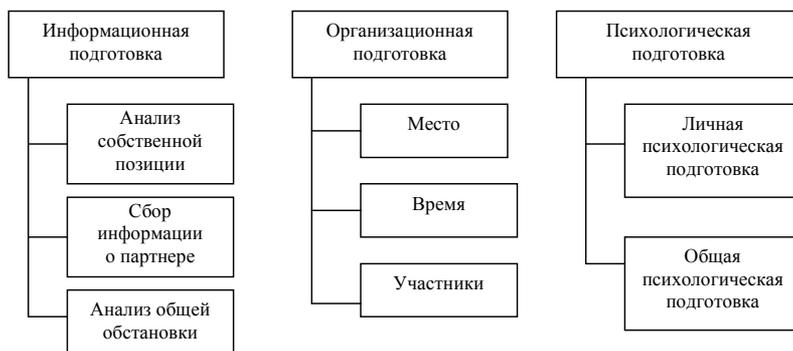


Рис. 5.1. Подготовка к переговорам

Переговоры по принципиальным вопросам взаимоотношений, условий договоров или контрактов должны проводиться только с авторитетными представителями другой стороны. Уровень переговоривающихся сторон пока все еще является существенным фактором, ускоряющим или тормозящим принятие ожидаемого решения.

Знание существующих в организации-партнере правил, обычаев и, особенно, внутренних взаимоотношений («кто есть кто») позволит избежать просчетов, способных затормозить принятие ожидаемого решения. Примером такого просчета может служить ссылка на мнение человека, которого собеседник не признает в качестве авторитета по рассматриваемым проблемам или просто недолюбливает.

Практика показывает, что при планировании переговоров важно представлять возможную реакцию партнера на ваши предложения и учитывать его собственные ожидания от этих переговоров. Поэтому план должен быть достаточно гибким, но предусматривающим получение ответа на все интересующие вас вопросы. Известно, что непредвиденная ситуация может привести к срыву переговоров. Избежать этого можно только заблаговременной подготовкой альтернативных предложений.

В общем виде план переговоров должен содержать:

- место, дату и время встречи;
- состав участников;
- вопросы для обсуждения;
- альтернативы на случай контрпредложений;
- ответственного за подготовку справочных материалов (образцов товаров, каталогов, рекламы);

- ответственного за встречу и проводы представителя другой стороны;
- ответственного за организацию угощения в ходе переговоров;
- ответственного за организацию и проведение приема после переговоров.

Проведение переговоров. Переговоры следует проводить в отдельном помещении. Участники переговоров от принимающей стороны должны занять место в комнате переговоров до прихода туда представителей другой стороны.

Воспринимается как неуважение к партнеру, если встречающий вводит его в пустую комнату, а принимающий и его коллеги входят туда уже после этого и к тому же одновременно. Негативное отношение вызывают отлучки или вызовы принимающего из комнаты переговоров. Уход руководителя с переговоров возможен только тогда, когда решены все принципиальные вопросы и сторонам осталось согласовать лишь отдельные детали, но и в этом случае надо получить согласие второй стороны.

Принимающий должен радушно встретить своих гостей (во многих солидных фирмах это делается «у порога»). При этом ваши жесты и улыбки, обращенные к гостям, должны выражать искреннее удовольствие от встречи с ними. Излишняя восторженность, неискренняя улыбка могут вызвать у гостей настороженность, а манерность и высокомерие – обиду.

Принимающий должен представить своих коллег по фамилиям и занимаемым должностям, включая и приглашенных на переговоры представителей других организаций. Затем представляет своих коллег руководитель другой стороны. Если участники переговоров не очень хорошо знают друг друга или встречаются впервые, то следует предварительно обменяться визитными карточками. Положив карточки перед собой в том порядке, в котором сидят партнеры по переговорам, легко вести беседу, обращая друг к другу по имени и при этом хорошо представляя себе уровень полномочий и компетентности собеседников.

Традиционно гости занимают места лицом к окну, спиной к двери. В неофициальной обстановке рассадка участников встречи предпочтительна смешанная, так как это облегчает откровенный обмен мнениями. Руководители сторон обычно садятся рядом, остальные участники встречи – по симпатиям или по принципу субординации. После того как все займут свои места за столом переговоров, доступ в комнату встречи должен быть прекращен, за исключением дополнительно приглашаемых, что крайне нежелательно.

Начало переговоров знаменует готовность обсуждать предложения оппонентов. Претензии и притязания при этом становятся неявными требованиями, явные формулируются в предложениях.

Предметом переговоров является список взаимопринятых предложений из пакетов предложений участников переговорного процесса. Все дальнейшее обсуждение (за исключением регламента и протокола) будет вестись по поводу указанных предложений. В них заключаются позиции сторон, сущность которых в том, что в них та или иная сторона с помощью своих собственных предложений дает свое видение разрешения конфликта.

Интересы – это неуловимые мотивы, которые приводят вас к принятию позиции. Это реальные цели, потребности или желания, которые находятся за тем, что вы говорите, хотите или желаете сделать.

Позиция – это сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (система предложений) о распространении влияния в зоне конфликта. Принятая позиция во многом определяет характер обсуждения. Поэтому к ее формулировке предъявляется ряд требований:

1) позиция должна быть сформулирована ясно и четко. В формулировке позиции не должно быть неясных терминов и понятий. Используемый язык должен быть простым и понятным;

2) основные положения позиции должны быть сформулированы однозначно. Переговоры могут быть успешными, если позиции сторон будут до конца понятны партнерам;

3) формулировка позиции должна избегать образности;

4) позиция должна формулироваться предельно лаконично. Официальные документы при чтении должны «охватываться взглядом» или «улавливаться на слух»;

5) формулировка позиции не должна содержать условных предложений;

6) позиция должна излагаться конкретно и избегать абстрактных определений. Если позиция выражается в формулировании альтернативы, то она должна быть сопоставлена со всеми ранее предложенными вариантами по сравнимым показателям. Если позиция представляет собой мнение, то оно должно быть подкреплено аргументами;

7) формулировка позиции не должна содержать противоречия или самоотрицания.

Начинать переговоры следует с наиболее важных вопросов повестки дня, пытаясь постепенно достигнуть согласия по принципиальным вопросам. Затем обсуждаются проблемы, по которым можно договориться сравнительно легко и без особых затрат времени, и только после этого переходят к ключевым вопросам, требующим подробного разбора.

Заклучает деловую часть переговоров преобразование интересов партнера в окончательное решение. В качестве результатов переговоров могут выступать самые разные акты. Однако в первую очередь – договор.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности сторон. Он может быть экономическим, политическим, военным, торгово-финансовым и т.п.

Конвенция – договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования. Конвенции обычно оформляются как правовое соглашение.

Соглашение – договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Протокол фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора. Обычно в виде протокола оформляется соглашение о продлении срока действия договора. Иногда протокол является дополнением или разъяснением к договору или соглашению. В форме протокола фиксируется также результат работы согласительной комиссии, которая занимается урегулированием острого спорного вопроса.

Протокол о намерениях означает соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе установления общих интересов.

Джентльменское соглашение – договор, заключенный в устной форме. Как правило, его обязательства выполняются так же, как и статьи правовых актов.

Завершение переговоров. Если ход переговоров был позитивным, то на завершающей их стадии необходимо резюмировать, кратко повторить основные положения, которые затрагивались в процессе переговоров, и те положительные моменты, по которым достигнуто согласие сторон. Это позволит добиться уверенности в том, что все участники переговоров отчетливо представляют суть основных положений будущего соглашения. Целесообразно также обсудить перспективу новых встреч.

При негативном исходе переговоров необходимо сохранить субъективный контакт с партнером. В данном случае акцентируется внимание не на предмете переговоров, а на личностных аспектах, позволяющих сохранить деловые контакты в будущем. Следует отказаться от подведения итогов по тем разделам, где не было достигнуто позитивных результатов. Желательно найти такую тему, которая представляет интерес для обеих сторон. Это разрядит ситуацию и поможет созданию дружеской, непринужденной атмосферы прощания.

Анализ итогов деловых переговоров. Такой анализ преследует следующие цели:

- сравнение целей переговоров с их результатами;
- определение мер и действий, вытекающих из результатов переговоров;

– деловые, личные и организационные выводы для будущих переговоров или продолжения проводившихся.

Анализ итогов переговоров должен проходить по следующим трем направлениям:

1) анализ сразу после завершения переговоров. Такой анализ помогает оценить ход и результаты переговоров, обменяться впечатлениями и определить первоочередные мероприятия, связанные с итогами переговоров;

2) анализ на уровне высшего руководства организацией. Имеет следующие цели:

– обсуждение отчета о результатах переговоров и выяснение причин отклонения от ранее установленных директив;

– оценка информации об уже принятых мерах и ответственности;

– определение обоснованности предложений, связанных с продолжением переговоров;

– получение дополнительной информации о партнере по переговорам;

3) индивидуальный анализ деловых переговоров – это критический самоанализ в смысле контроля и извлечения уроков на будущее.

5.2. Типичные модели поведения на переговорах

Переговоры с позиции силы. В этой модели участники переговоров – противники. Цель переговоров – победа. Средства используются любые, так как считается, что «для достижения цели любые средства хороши». К ним можно отнести:

– требования уступок в качестве условий для продолжения отношений;

– выражение недоверия;

– жесткое отстаивание своей позиции;

– неприкрытые угрозы;

– сокрытие своих истинных намерений;

– требование односторонних выгод в качестве платы за соглашение;

– явное стремление выиграть состязание воле;

– всевозможное давление;

– поиск *единственного* решения – того, которое вынуждена будет принять противоположная сторона.

Переговоры с позиции слабости. В данной модели участники переговоров – друзья. Цель переговоров – соглашение. В качестве средств достижения цели используются те, которые обеспечивают соглашение, в частности:

– сознательные уступки для сохранения и развития хороших отношений и достижения согласия;

- изменение позиции;
- выработка и представление предложений;
- раскрытие своих намерений;
- способность поддаваться давлению;
- поиск *единственного* решения – того, которое охотно примет другая сторона;
- стремление избежать состязания воли.

Обе рассмотренные модели поведения на переговорах неэффективны, хотя и в разной степени.

Метод принципиальных переговоров. Этот метод полагает, что вы стремитесь найти взаимную выгоду там, где только возможно, а там, где ваши интересы не совпадают, следует настаивать на таком результате, который был бы основан на каких-то справедливых нормах, независимо от воли каждой из сторон.

Метод принципиальных переговоров означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров.

В сущности своей метод принципиальных переговоров сводится к четырем положениям, каждое из которых касается одного из базовых элементов и предполагает определенные рекомендации.

Люди. Разграничение между участниками переговоров и предметом переговоров.

Варианты. Прежде чем решить, что делать, выделите круг возможностей.

Интересы. Необходимо сосредоточиться на интересах, а не на позициях людей.

Критерии. Настаивайте на том, чтобы результат основывался на какой-то объективной норме.

Участники переговоров в этой модели не враги и не друзья, а партнеры, вместе решающие проблему. Цель переговоров – не победа и не хорошие отношения, а поиск разумного решения проблемы.

Тактика достижения цели:

- быть мягким в отношениях с людьми и твердым при решении вопросов;
- продолжать переговоры независимо от степени доверия к вам;
- концентрировать внимание на интересах, а не на позициях;
- анализировать и обсуждать все предложения;
- предлагать и обдумывать взаимовыгодные варианты;
- разрабатывать много вариантов выбора, откладывая принятие решения;
- настаивать на применении объективных критериев или их выработке.

5.3. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления

Деструктивность в переговорном процессе возникает тогда, когда одна из сторон считает, что имеет более выгодные позиции, например, более мощные финансовые возможности, обширные связи в значимых сферах, военную силу и т.п.

Позиция участника переговоров более сильная, если:

- у него есть необходимая информация, он хорошо подготовлен;
- у него есть полная поддержка организации или людей, которых он представляет на переговорах;
- от него не требуется обязательно заключить сделку к определенному сроку;
- он может рассчитывать на поддержку принятых в организации (или данной сфере) норм, политики и процедур;
- у него есть хорошие альтернативные возможности;
- он имеет репутацию настойчивого, жесткого и частного специалиста по ведению переговоров.

Позиция участника переговоров более слабая, если один или несколько перечисленных выше факторов действуют против него либо один или несколько перечисленных выше факторов благоприятствуют оппоненту.

В ситуациях, когда партнер вынужден отвечать на вызов силы, он может достичь две цели:

- 1) защитить себя от принятия такого соглашения, которое следовало бы отвергнуть;
- 2) достичь такого соглашения, которое учитывало бы как можно больше интересов «слабой» стороны.

Один из наименее удачных способов защиты сводится к установлению «пределов», до которых сторона готова дойти. Установление пределов снижает степень восприятия одним партнером другого и подавляет воображение.

Наиболее эффективная тактика поведения – поиск наилучшей альтернативы обсуждаемому на переговорах (ЛАСДП). Чем привлекательнее для одной стороны ее альтернатива выдвинутому на переговорах, тем у нее больше возможностей и пространства для маневра. По большому счету сильная позиция сторон на переговорах зависит преимущественно от того, насколько для каждой из них привлекателен вариант провала этих переговоров.

Технология разработки наилучших альтернатив:

- обдумать план действий, которые можно будет предпринять, если соглашение не будет оформлено;
- проанализировать несколько многообещающих идей и разработать план их воплощения;
- выбрать пробный вариант, который представляется наилучшим;

– рассмотреть наилучшую альтернативу варианту, предлагаемому другой стороной.

Чем большее значение на переговорах придавать принципам, тем в лучшем положении окажется отстаивающая их сторона.

Контрольные вопросы и задания

1. Какие виды переговоров вам известны? Опишите основные этапы процесса переговоров.

2. На основе каких критериев производится оценка эффективности переговоров?

3. Какие модели поведения на переговорах вы знаете?

4. Назовите базовые элементы метода принципиальных переговоров.

5. Какова наиболее эффективная тактика поведения на переговорах с более сильным партнером?

6. Как влияют национальные различия на процесс переговоров?

7. Какие рекомендации вы можете дать представителям других стран, готовящимся к переговорам с российской стороной?

Практическое задание 1

Представьте, что вы возложили ответственность за ведение переговоров на нового, менее опытного коллегу. Опишите те советы, которые вы могли бы дать ему, когда он будет иметь дело со следующими партнерами:

1. Партнер, который чувствует опасность быть отозванным от ведения переговоров в случае их неудачи.

2. Партнер, который все время требует предложений и никогда не предлагает своих решений.

3. Партнер, который вел переговоры задолго до того, как вы появились на свет, кто знает все заранее, знает все уловки и собирается совершить еще одно завоевание.

4. Партнер, который никогда не уверен в обсуждаемом вопросе до самой последней минуты.

Практическое задание 2

Вы готовы приступить к переговорам с лицом, которое имеет характеристики, перечисленные ниже. Что бы вы сделали, чтобы нейтрализовать или противодействовать этим особенностям характера.

1. Он очень занят и действует немного необдуманно. Он предпочитает вести переговоры без затраты дополнительного времени.

2. Он не уверен полностью в своем положении в подразделении, которое ему предложили представлять. Он обнаруживает потребность показать им, что он «жесткий» партнер в переговорах.

3. Он легко увлекается и склонен к нервозности и необдуманным поступкам.

4. У него достаточно хорошее чувство юмора, но он очень обижается, когда объект шуток – он сам.

Глава 6. ЖИЗНЕННЫЙ ЦИКЛ ОРГАНИЗАЦИИ И УПРАВЛЕНИЕ ПОВЕДЕНИЕМ

Еще в 60-х годах прошлого века было предложено рассматривать организацию в терминах «личности», а развитие организации стали сопоставлять с развитием человека. В 1965 г. Дж. Гарднер писал: «Как люди и растения, организации также имеют свой жизненный цикл. Они проходят время зеленой и гибкой юности, расцвета и сучковатой старости... Организации могут преодолеть время от юности до старости за два или три десятилетия, а могут жить веками». Если следовать логике таких рассуждений, то можно предположить, что организации в своем развитии преодолевают кризисы, переходя на новые этапы развития, достигают своего расцвета и, в конце концов, умирают. В рамках этого подхода рассматривают жизненные циклы организации. Руководитель всегда должен знать, на какой стадии развития находится организация, и оценивать, насколько осуществляемая деятельность и принятый стиль руководства соответствуют этой стадии.

Жизненный цикл организации – это историческая эволюция, которую претерпевает компания, взаимодействуя с внешней средой. В соответствии с концепцией процессуальности и стадийности развития организации ни одна фирма не может длительное время оставаться в одном и том же состоянии, а всегда проходит несколько циклов своего развития. Каждый цикл развития организации имеет определенные цели, ценностные ориентации, признаки, методы управления и организацию труда.

Стадии развития организации – это периоды жизни организации в рамках однотипных ценностных установок, фиксирующие особенности управленческих задач, находящихся в центре внимания руководства. Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют *циклами* или *фазами* развития организации.

6.1. Этапы и стадии развития организации в бизнесе

Развитие организации на различных этапах ее жизни аналогично другим подобным «кривым», например, жизненному циклу товара или технологии. Деятельность организации внутри каждого цикла проходит ряд **ста-**

дий: формирование, рост, стабилизацию, кризис. Кризис организационного развития может завершиться либо крахом компании, либо ее выходом на качественно иной уровень организации деятельности. Этот процесс можно изобразить с помощью S-образных (логистических) кривых.

На основе анализа деятельности различных российских и зарубежных организаций была обнаружена определенная закономерность в последовательности сменяющих друг друга **циклов** и выделены четыре этапа жизни организации в бизнесе: семейная организация, рациональная организация, инновационная организация, лидерская организация (рис. 6.1) [3].



Рис. 6.1. Этапы и стадии развития организации в бизнесе

Рассмотрим **первый этап** жизни организации. Главная цель этого цикла – становление и выживание компании на рынке и первичное накопление капитала. Как правило, любая организация начинается с того, что несколько хороших знакомых, друзей, родственников решают заняться бизнесом. Выбор предмета бизнеса обусловлен либо профессиональной принадлежностью основателей, либо имеющимися связями, либо общим увлечением. Это явление особенно закономерно для России с ее «общинным» менталитетом.

На *стадиях формирования и роста* все члены организации работают как единая команда, все сплочены и сориентированы на задачу закрепления на рынке, все готовы выполнять указания руководителя и сами проявлять инициативу.

После появления первых положительных результатов возникает необходимость расширения организации. Эта проблема решается следующим образом: на работу принимаются люди, достойные доверия с точки зрения своих личностных качеств. В результате получается, что в организацию приходят родственники, друзья и близкие знакомые учредителей. Главное, предъявляемое к работникам требование – надежность.

На первом этапе еще нет распределения ответственности, функциональных обязанностей и организационной структуры, отсутствуют четкие границы между начальниками и подчиненными.

Оплата труда сотрудников имеет своеобразный характер. Во-первых, еще нет штатного расписания, и с каждым новым сотрудником руководитель фирмы индивидуально договаривается об оплате его труда. Во-вторых, сам уровень оплаты сильно варьируется в зависимости от личностных особенностей и ценностных ориентаций руководителя. Мотивация работников базируется на восприятии их как единомышленников, поддерживающих идею. На этом этапе преобладает моральное стимулирование, ожидание будущих доходов, творческой реализации работников в новых видах деятельности.

Бизнес развивается, растет количество клиентов, компания расширяется и богатеет. Такое положение дел в российской экономике может продолжаться в течение 2–3 лет. Затем происходит снижение темпов роста. Начинает сказываться усталость руководителей и сотрудников. У руководителей это может быть связано с достижением целей первого этапа и удовлетворением результатами работы. Работников начинают утомлять постоянно поступающие от разных начальников задачи. Кроме того, люди, получившие возможность обеспечить себя материально, этим в первое время и насыщаются. В организации начинается *стагнация*, которая имеет психологическую природу и обусловлена человеческим фактором. Эта стадия на первом этапе может продолжаться от 6 до 12 месяцев и переходит в стадию кризиса.

Кризис первого этапа представляет собой многофакторное явление и имеет системный характер. Во-первых, возникают противоречия между учредителями по поводу определения миссии и стратегии развития бизнеса, что ведет к потере организацией своей устойчивости. Компромисс в этих вопросах достигается не всегда, что во многом обусловлено равными долями собственности, не дающими никому права на принятие окончательного решения. В основе непринятия позиций партнеров лежит страх потерять власть и контроль, а также свои позиции в организации. Это приводит к увеличению психологической дистанции между некогда близкими людьми.

Во-вторых, несмотря на увеличение размера организации, система управления по-прежнему строится по тем же принципам, что и при наличии 15–30 сотрудников. Однако «семейный» характер управления,

который хорошо работает в небольших компаниях, совершенно изживает себя при выходе организации за пределы 30–40 сотрудников. Для фирм такого размера отсутствие четкой организационной структуры, понятной иерархии, распределения зон ответственности становится тормозом в развитии бизнеса.

В-третьих, особую роль на стадии кризиса «семейной» организации играют проблемы в области финансов. Неумение управлять финансовыми потоками приводит к тому, что финансовые результаты работы организации никому неизвестны. Кроме того, разные стратегические ориентиры учредителей часто сказываются и на различии их подходов к финансовым приоритетам.

В-четвертых, принципиальные изменения происходят с персоналом организации. По мере роста и изменения задач в компании появляются новые люди, которых на этой стадии уже стараются подбирать по профессиональным критериям. Новые сотрудники, приходящие в организацию, наталкиваются на ревность со стороны «старого» персонала. Последние считают, что новые сотрудники не могут быть также преданы делу, как они, поскольку не стояли у истоков этого бизнеса. Тот факт, что новый сотрудник может занять чье-то место в организации, вызывает психологическое напряжение. Поэтому в организациях подобного типа часто встречается феномен «незаменимости» менеджеров и работников, которые стараются так организовать дело на своем участке, чтобы никто кроме них не мог с этим разобраться. Все это приводит к увеличению хаоса в организации. Обостряются межгрупповые конфликты между старыми и новыми сотрудниками, между профессионалами и непрофессионалами, между теми, кто близок к руководству, и теми, кто пришел с рынка труда. Продолжение стимулирования теми же методами (преобладание моральной мотивации) становится все менее эффективным. Это порождает первый кризис методов управления.

Существует два варианта выхода из этого кризиса: либо организация прекращает свое существование, либо ей нужно дать второе рождение.

Сигналом для перехода к новым методам управления является снижение темпов роста эффективности. При переходе на новый качественный уровень развития бизнеса требуется проведение серьезных системных изменений всех сторон жизни организации. Характер изменений может быть «жестким» или «мягким» в зависимости от глубины кризиса и дефицита времени на реформирование. Важно, чтобы этот процесс закончился реальным результатом, а именно переходом организации на следующий этап.

Второй этап жизненного цикла – «механистическая» организация. Оптимальным способом разрешения кризиса является создание формализованного, эффективно функционирующего организационного механизма.

Следует отметить, что вторым этот этап будет в жизни тех организаций, которые начинали свою деятельность, как было описано выше. Развитие цивилизованного бизнеса может начинаться сразу с этапа «механистической» организации. И сегодня все большее количество российских бизнесменов начинают строить свои организации с детальной проработки всех механизмов от маркетинга до кадров.

Основная цель этого цикла – достижение стабильности бизнеса через его упорядочивание и систематизацию. Рассмотрим те качественные изменения, которые необходимо осуществить на *стадиях формирования и роста* для достижения поставленной цели. Во-первых, учредители должны упорядочить свои отношения и назначить управляющего, который будет отвечать за результаты работы организации. Здесь существует две альтернативы: найти профессионального управляющего на рынке труда или отдать одному из учредителей полную ответственность за управление бизнесом. У российских предпринимателей отчетливо проявляется стремление найти наемного управленца, однако до тех пор, пока организация не станет механизмом, отчужденным от конкретных персоналий, управлять организацией, видимо, будет один из учредителей. Это очень важный момент, так как «механистическая» организация должна управляться на основе принципа единоначалия. В результате отношения собственности и отношения управления в организации оказываются разведенными.

Второе качественное изменение должно произойти непосредственно с тем человеком, который становится руководителем организации. Обычно это деятельный и энергичный человек, готовый интенсивно работать, чтобы добиться реальных успехов в деле. Именно на этом этапе он должен из предпринимателя превратиться в менеджера. Руководитель должен создать механизмы планирования, организации работ, контроля за результатами деятельности, мотивации персонала, то есть инициировать те процессы, от отсутствия которых страдала организация на первом этапе. Именно на этом этапе окончательно определяется организационная структура, фиксируются уровни управленческой иерархии, создается система документооборота и отлаживаются информационные потоки.

Третьим качественным изменением в организации становится создание реально работающего кадрового подразделения. Первой задачей этого подразделения является построение системы отбора работников для организации. На этапе «механистической» организации критерием отбора становятся профессиональный опыт и квалификация сотрудников. Также возникает потребность создания должностных инструкций по каждой позиции и описания критериев должностного соответствия по каждому рабочему месту.

Кроме того, в задачи службы персонала входит построение системы оплаты труда и мотивации работников. Составляется штатное расписание, в котором уровни окладов соответствуют должностным пози-

циям и уровням ответственности. Прорабатывается система применения санкций: премирование за достижение ожидаемых результатов и наказание за их неполучение. В качестве мотивирующих факторов, реально работающих на этом этапе, следует назвать стабильность работы, возможность обучения и повышения квалификации за счет компании, различные социальные льготы (медицинские страховки, оплата проезда, льготное питание и т.п.).

Анализ деятельности различных организаций показывает, что проведение необходимых качественных изменений обычно сопровождается сопротивлением со стороны старых сотрудников, которые видят в них угрозу для себя и своего положения в фирме. Однако если провести изменения все же удастся, атмосфера в организации сильно изменится. Все работники знают свои задачи, чего от них ожидают и как будет оплачен их труд. На место хаоса приходит определенность и ясность.

Стадия стабилизации на этапе «механистической» организации может продолжаться достаточно долго. Например, западные банки сохраняют свою структуру практически в неизменном виде на протяжении многих лет. Это объясняется систематизацией и упорядочиванием всех организационных процессов, наличием строгой иерархии и границ ответственности. Можно совершенствовать различные организационные механизмы, привлекать более квалифицированные кадры, разрабатывать новые предложения на рынок в плановом порядке. Однако с течением времени в компании начинается *стагнация*: бизнес не развивается, расходы постоянно растут, а уровень доходности остается прежним. Отсутствие прогресса для компаний такого уровня часто означает приближение кризиса.

Большинство фирм, которые в своем развитии дошли до этапа «механистической» организации, стремятся провести все необходимые изменения как можно быстрее. В результате такой поспешности часто создаются лишь внешние атрибуты «механистической» организации. Руководители не отдают себе отчета в том, что создать и отладить организационные механизмы в течение нескольких недель невозможно. Зарубежный опыт показывает, что даже в условиях стабильной рыночной экономики и политической ситуации на проведение серьезных работ по реструктуризации предприятия требуется от нескольких месяцев до 5–6 лет. Таким образом, формально решив стратегические задачи второго этапа и на этом успокоившись, руководители не замечают, что создали предпосылки для очередного организационного кризиса.

Рассмотрим типичные проявления *кризиса второго этапа*. Основные проблемы, с которыми сталкивается менеджер: трудность планирования и постановки реальных задач перед руководителями подразделений, делегирование им полномочий и предоставление достаточной свободы действий.

Структура организации становится многоуровневой, увеличивается количество отделов и служб, что приводит к появлению коммуникационных проблем и затрудняет принятие эффективных решений. Неоправданно растет административно-управленческий аппарат, увеличивается доля расходов фирмы на его нужды. Прибыль уменьшается вследствие увеличения расходов.

Изменяются приоритеты в сторону соотношения, характерного для бюрократической организации. Увеличивается число конфликтов между подразделениями, появляются проблемы межличностного взаимодействия.

На стадии кризиса второго этапа наблюдается постепенное увеличение количества работников, для которых на первое место выходит мотив стабильности. Но поскольку этот мотив уже удовлетворен, активность сотрудников снижается.

Третий этап – «инновационный». Главной целью этого этапа выступают повышение экономической эффективности деятельности организации за счет ускоренного внедрения в производство достижений в области технологии и получение максимальной прибыли.

На этом этапе фирмы, как правило, становятся диверсифицированными, имеющими вид группы последовательно внедренных отдельных бизнесов, каждый из которых курируется одним из учредителей. Бизнесмен, пройдя путь «предпринимателя» и «менеджера» и получив навыки непосредственной работы на рынке и организации работы других людей, теперь должен стать организатором работы накопленного капитала, то есть научиться из денег делать еще большие деньги. Бизнесмены этого уровня психологически должны быть готовы принимать решения в ситуациях неопределенности, просчитывать возможные варианты развития событий, анализировать рынок.

Мотивация на этом этапе должна ориентироваться строго на результат. Руководитель, как правило, использует «управление по целям», определяя задачи, полномочия и ответственность каждого подчиненного и разрабатывая систему поощрений, основанную на достигнутых результатах. Здесь не может быть ежеквартальных премий, но могут и должны выплачиваться бонусы за достижение тех или иных показателей. Менеджеры подбирают персонал на основе конкурса, обращая внимание не только на профессионализм, но и на психологические характеристики, и стараются обойтись как можно меньшим количеством людей. Руководители формируют команды или проектные группы. Реализация такого проектного способа организации предполагает, что отдельные направления деятельности будут существовать только до тех пор, пока приносят прибыль, после чего направление закрывается, а средства инвестируются в другой бизнес.

Организационная культура компании на этом этапе строится таким образом, что приоритет бизнесов над всеми остальными подразделе-

ниями принимается полностью. Ценность результата и уважение к человеку, способному его достигнуть, становятся основой формирования организационных отношений.

В компании появляется и тот самый дух всеобщей инициативы, активности и даже эйфории, который был на этапе «семейной» организации. В основе такого подъема лежит обретенная в данный период свобода действий, которую так ограничивала «рациональная» организация и которая теперь дает людям массу возможностей для самореализации через собственную активность и инициативу.

Возрастает роль маркетинга, который здесь приобретает стратегическое значение. Компания уже ориентируется не только на «сбытовую» маркетинговую стратегию – она строит свою работу исходя из разработки новых товаров и услуг в ответ на запросы рынка. Удовлетворение потребностей клиента становится той движущей силой, которая заставляет организацию быть очень мобильной и быстро реагировать на любые их изменения.

Первостепенное значение получает все, что связано с механизмами финансовой оценки результатов бизнеса (финансовый менеджмент, система управленческого учета, расчет показателей эффективности и рентабельности всех операций).

Организация этого типа хорошо приспособлена к работе именно в бизнесе, главным образом за счет своей экономической эффективности.

Стагнацию в такой структуре, как правило, вызывают следующие факторы:

- просчет инвесторов и принятое ими неправильное решение;
- неудача менеджера, который взялся за непосильное для него дело;
- трудность взаимодействия разных бизнесов или бизнесов с инфраструктурой.

Однако в начале все эти факторы проявляются в слабой степени и не приводят к непоправимым последствиям. Зрелая «инновационная» организация способна жить не менее «рациональной». Долголетие первой определяется ее гибкостью и способностью к изменениям, вторая выживает за счет консервации всех организационных процессов. Этим и пользуются бизнесмены, создавая производственные или торговые компании по «инновационному» типу, а банки, страховые компании и другие финансовые структуры – по типу «рациональной» организации.

Кризис «инновационного» этапа обычно обусловлен либо соперничеством разных направлений за ограниченные ресурсы, либо желанием руководителя направления отделить «свой» бизнес от компании. В последнем случае возможна мотивация управляющего через предложение ему доли собственности или введение его в состав акционеров. На сегодняшний момент в России очень мало компаний, которые достигли третьего этапа развития.

Четвертый «лидерский» этап является на сегодня вершиной развития организации. В России пока нет компаний, достигнувших такого уровня.

«Организация-лидер» – это уровень организационного развития бизнеса, при котором генеральной стратегией компании становится захват стратегических приоритетов на рынке через задание своих стандартов качества. Это означает, что количественное наращивание своего потенциала и своей финансовой мощи становится для организации естественным следствием приоритетной задачи выхода на рынок с продукцией высшего качества, отвечающей всем требованиям клиентов. Такая продукция становится эталоном для других компаний, работающих в данной рыночной нише и вынужденных теперь тянуться за лидером, задающим стандарты качества для всех остальных.

Лидерами становятся только те, кто признается не только внутри своей организации, но и на рынке. Всем известен пример Билла Гейтса, основателя и владельца компании «Майкрософт», чья мощная интуиция, четкое видение стратегических перспектив и сила организатора позволили ему стать безусловным лидером целой отрасли, а его компании – признанным лидером компьютерного рынка, не только по настоящему определяющим, в какую сторону пойдет развитие компьютерных технологий, но и формирующим потребности клиентов, которые раньше просто не могли существовать.

Именно это последнее обстоятельство принципиально отличает маркетинговую стратегию компании «лидерского» этапа. Центральным моментом, вокруг которого строится вся организация, становится не просто маркетинг, а клиент с его настоящими и будущими, часто ему самому неизвестными потребностями.

Главный упор такая организация делает на производство высококачественной продукции при низкой себестоимости.

Желание людей работать в такой организации обусловлено предоставляемыми возможностями для профессиональной самореализации. Мотивация строится через привязывание работников к компании, которая тщательно и постоянно отбирает лучшие кадры. Построение системы мотивации включает множество факторов, начиная от сложной системы оплаты труда и заканчивая привлечением сотрудников к управлению компанией. Используется также участие персонала в доходах или даже собственности компании.

Организационную культуру компании этого этапа характеризуют совместность деятельности, ориентация на потребности клиента, командный стиль работы людей. Формулирование миссии и философии корпорации, разделяемой сотрудниками всех ее филиалов, подразделений и структур, задание норм корпоративной этики создают условия для

того, чтобы кроме единства стандартов качества людей объединяло еще чувство общности по отношению к своей организации.

Таким образом, организация представляет собой такое образование, которое имеет собственную логику развития, свои закономерности, свою статику и динамику.

Сохранению устойчивости организации, прежде всего, способствует наличие связи идеи организации, родившейся в прошлом, и ее миссии в настоящем и будущем.

6.2. Связь методов управления со стадиями развития организации

Проведенные исследования развития организаций в бизнесе показывают, что внутри каждого цикла менеджмент, как правило, использует одну и ту же структуру управляющих воздействий, которая хорошо работает на стадиях становления и роста, но становится тормозом развития организации на стадии стабилизации и приводит к кризису. Также обнаружено, что на одноименных стадиях разных циклов развития поведение работников определяется схожими побудительными мотивами, персонал имеет одинаковые характеристики. Поэтому представляется, что структура методов управления персоналом должна соответствовать стадии жизненного цикла организации. Выявленные нами особенности стадий развития организации и соответствующие им методы управления представлены в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Связь методов управления со стадиями развития организации

Стадия	Признаки	Особенности персонала	Предпочтительные методы управления
1	2	3	4
Становление	Динамичность структуры деятельности, некоторая неопределенность в организации, устные договоры между руководителем и работником	Энтузиазм, новаторство, коммуникабельность, работоспособность, готовность к риску, взаимовыручка, коллективизм, чувствительность к меняющимся условиям	Организационно-распорядительные методы

1	2	3	4
Рост	Изменение структуры деятельности, увеличение объема и качества продукции (услуг), привлечение дополнительных ресурсов, изменение организационной структуры	Увеличение количества сотрудников, организационная закреплённость, гибкость в изменяющихся условиях, проблемная ориентация, появление конфликтов	Социально-психологические методы
Стабилизация	Стабильность организационной структуры, устойчивость функционирования, отсутствие развития организации	Наличие четких целей, норм и правил, обладание необходимыми навыками, готовность к обучению, отсутствие инициативы и творчества, отдельные конфликты	Экономические методы
Кризис	Недопустимо низкий уровень эффективности организации, снижение объемов, неуклонное снижение прибыли, дефицит финансов	Уменьшение приверженности фирме, повторяющиеся межличностные и межфункциональные конфликты, снижение трудовой активности	Организационно-распорядительные методы

Безусловно, состав конкретных организационных, экономических и социально-психологических управляющих воздействий в структуре системы будет зависеть от цикла развития организации, но сама структура методов управления должна иметь точную привязку именно к *стадии* ЖЦО [3].

Как видно из табл. 6.1, на стадии становления приоритетными являются организационно-распорядительные методы управления (ОРМУ), поскольку состояние персонала восприимчиво именно к этим воздействиям.

Для преимущественного использования экономических методов управления (ЭМУ) и социально-психологических методов управления (СПМУ) еще нет объективных возможностей. ОРМУ первой стадии сводятся к постановке цели деятельности и ее корректировкам, а не к приказам по деятельности. На стадии роста экономические ресурсы

направляются на развитие производства, организационные меры уже иссякли, нет потребности к их изменению (основные черты организационной структуры уже сформировались). Следовательно, на первое место выдвигаются СПМУ. На стадии стабилизации цели деятельности ясны, организационная структура управления устойчива и инерционна. В компании появляется дополнительная прибыль, которую можно использовать на стимулирование. Поэтому предпочтение отдается ЭМУ.

Во время кризиса уменьшается поступление финансовых средств, СПМУ не работают (нестабильное состояние персонала). Следовательно, приоритетными вновь становятся ОРМУ, но теперь они направлены на реструктуризацию, выбор новых видов деятельности, создание новых связей между людьми и подразделениями. Наблюдается объективная необходимость использования методов принуждения.

Контрольные вопросы и задания

1. Что такое «жизненный цикл организации»? Опишите циклы развития организации в бизнесе?
2. Назовите каждую стадию жизненного цикла организации. Какие условия изменяют характеристики стадий?
3. От каких факторов зависит длительность стадий ЖЦО?
4. Укажите основные причины кризисов каждого цикла развития организации.
5. Каковы особенности организационного поведения на различных стадиях жизненного цикла?
6. Чем определяется возможность длительного существования организации на этапе «Инновационной организации»?
7. Проанализируйте зависимость организационных структур от этапов ЖЦО.
8. Как связаны методы управления персоналом с жизненным циклом организации?

Практическое задание «Стадии жизненного цикла организации»

В таблице 6.2 приведены основные задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла. Определите, какой стадии цикла соответствует каждая из задач, заполните таблицу. Обоснуйте свой выбор.

Таблица 6.2

Задачи, стоящие перед организацией на различных стадиях ее жизненного цикла

Задача	Стадия жизненного цикла
Создание условий для экономического роста	
Доступ к необходимым ресурсам	
Обеспечение высокого качества товаров и услуг	
Овладение механизмом конкуренции	
Обеспечение своей стратегической дееспособности	
Сохранение и упрочение устойчивого положения на рынке	
Фокусирование внимания на оптимизации издержек	
Сужение номенклатуры производимой продукции	
Увеличение продаж уже имеющимся клиентам	

Глава 7. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

7.1. Природа организационных изменений

В современном высокоинтегрированном экономическом пространстве многие организации вынуждены выживать и развиваться в турбулентной и даже гипертурбулентной средах, что требует от них умения быстро адаптироваться в радикально меняющейся обстановке, планировать собственные изменения и управлять ими.

Перемены – вопрос, касающийся всех организаций. Перемены внутри организации обычно происходят как реакция на перемены во внешней среде.

Перемены подразумевают массовые изменения организационной структуры, продукции, технологий. Менее очевидной является необходимость успешного проведения «мелких» изменений, которые происходят постоянно: изменений в методах работы, в рутинных процедурах, размещении столов и оборудования, назначениях руководителей и названиях должностей. Может быть, такие мелкие изменения и не имеют большого значения для организации в целом, но они чрезвычайно важны для тех конкретных людей, которых они непосредственно касаются. А поскольку именно отдельные личности помогают осуществить цели организации, руководство не может позволить себе игнорировать их потенциальную реакцию на изменения. Когда в организации происходят изменения, сотрудникам в поисках новой точки равновесия приходится тем или иным образом корректировать свои воззрения и действия, какое-то время компания находится в состоянии дисбаланса.

Данная ситуация означает необходимость выбора. С одной стороны, роль менеджера заключается в проведении постоянных организационных изменений, направленных на достижение наилучшего соответствия фирмы и окружающей среды. Следовательно, менеджер обязан проявлять *проактивность* – предвидеть события, инициировать перемены, стремиться управлять «судьбой» организации. С другой стороны, менеджер несет ответственность за поддержание группового равновесия в организации, т.е. предполагается, что его поведение будет носить *реак-*

тивный характер (ответ на происходящие события, адаптация к переменам, смягчение их последствий).

Для того чтобы изменения были успешными, необходимо разобратся в основных причинах, побуждающих организацию к переменам.

К внешним источникам изменений относятся различные факторы общей и специфической среды организации:

- состояние экономики, включая рост и процветание или кризисы и спад, сопровождающиеся массовыми увольнениями, сокращениями штатов;

- состояние рынка рабочей силы, его подвижность и зависимость от быстро меняющихся потребностей экономики, связь со сменой поколений, системой ценностей, уровнем образования и мастерства;

- технологические инновации;

- социальные тенденции в обществе, например, когда работодатели отдают предпочтение молодым специалистам;

- растущее стремление работников к получению высшего образования по специальности, к быстрой карьере, отсрочивание обретения семейного положения и низкая рождаемость, повышенный интерес к работе в сфере торговли и обслуживания;

- события локальной и мировой политики;

- конкуренция, ее рост в локальном и глобальном масштабах.

Если не рассматривать случаи крайнего волюнтаризма в управлении, то внутренние источники изменений вполне можно считать объективными, т.е. не зависящими от воли и желания участников. Активность внутренних движущих сил организации имеет объективный характер в силу свойств стремления натуральной системы к самоорганизации (естественная смена персонала, приобретение и совершенствование опыта и навыков работы, повышение качества социальной жизни внутри организации). К внутренним источникам относятся:

- *рационализация* – любая организация как рациональная система неизменно стремится к совершенству планирования и исполнения, добиваясь наиболее рационального использования ресурсов и постоянного повышения эффективности и качества;

- *профессионализация* – рост профессионального уровня работника может приводить к качественным изменениям в управлении, техническом обеспечении организационных процессов и организационном поведении;

- *социализация* – общий рост социального благосостояния в организации, расширение сферы услуг, предоставляемых ее членам, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации.

Перечисленные выше внутренние источники изменений могут иметь как положительное, так и отрицательное значение для дальней-

шей жизнедеятельности организации. Так, в силу неправильно выбранной стратегии и тактики рационального подхода в организации могут произойти бюрократизация и потеря оперативности и гибкости. Наряду с повышением уровня профессионализма может происходить и обратный процесс – депрофессионализация. Социализация также имеет свой часто встречающийся антипод – десоциализацию. Она заключается в размывании корпоративных ценностей, падении веры в цели организации и т.п., что сопровождается разрушением социальных связей внутри организации, падением морали и др. При этом сокращаются социальные программы и снижается общий уровень социального благосостояния в организации.

Для описания «естественных» источников развития организации используют *модель жизненного цикла организации*.

Изменения, прежде всего, воздействуют на установки каждого работника и вызывают определенные, обусловленные отношением к переменам реакции. С другой стороны, члены рабочей группы, демонстрируя ей свою лояльность, часто объединяются и выступают с единым ответом на перемены. Именно это единообразие делает возможным такие представляющиеся на первый взгляд нелогичными действия, как забастовки. Очевидно, что за прекращение работы выступают лишь несколько работников, а остальные сотрудники относятся к ней как к возможности высказать неудовлетворенность ситуацией и подтвердить свою лояльность группе.

Любые *организационные изменения* (ОИ) связаны с определенными издержками. Поэтому необходимо провести тщательный анализ каждого предполагаемого изменения. В тех случаях, когда величина потенциальных выгод не превышает издержек, перемены представляются неоправданными.

Организационные изменения далеко не всегда одинаково выгодны и менеджменту, и работникам, поэтому преимущества и издержки основных их сторон следует рассматривать отдельно. В поддерживающей и коллегиальной моделях организационного поведения предполагается, что при осуществлении всех существенных изменений менеджеры помогают всем своим подчиненным осознать их издержки и выгоды. Их действия направлены на то, чтобы каждый работник ощутил положительный эффект перемен. Однако усилия менеджеров не всегда находят адекватный отклик у работников организации.

7.2. Сопротивление изменениям

Под *сопротивлением изменениям* понимаются любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда. В качестве причин со-

протiwления могут выступать угрозы потребностям сотрудников в безопасности, социальных взаимодействиях, статусе, компетентности или самоуважении.

Основная причина сопротивления переменам – связанные с ними психологические издержки (психологические затраты, связанные с нагрузками сотрудников, которые пытаются приспособиться к переменам).

Безусловно, не все перемены наталкиваются на сопротивление работников, некоторые из них заранее воспринимаются как желанные.

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

К распространенным *причинам сопротивлений* можно отнести:

- дискомфорт, вызванный самой природой изменения (неуверенность в правильности технических решений; страх неизвестности; угрозы безопасности);
- методы проведения изменений (авторитарный подход; ограничения в информации);
- ощущение несправедливости, вызванное тем, что выгоды проводимых работниками изменений присваиваются кем-то другим [17].

Виды сопротивлений

Логическое сопротивление означает несогласие сотрудников с фактами, рациональными доводами, логикой. Логическое сопротивление возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей. Это реальные издержки, следовательно, менеджменту необходимо их так или иначе компенсировать.

Психологическое сопротивление обычно основывается на эмоциях, чувствах и установках. Сотрудники могут бояться неизвестности, не доверять менеджерам или ощущать угрозу своей безопасности. Даже если менеджеры считают такие чувства неоправданными, они весьма реальны, а значит, менеджер *обязан* учитывать их.

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

Задача менеджмента заключается в создании обстановки доверия предложениям руководства, обеспечивающей позитивное восприятие со-

трудниками большинства изменений, и чувства безопасности. В противном случае менеджмент вынужден применить властные полномочия. Но слишком частое обращение к властным ресурсам чревато их «истощением».

В определенных ситуациях сопротивление изменениям приводит к тому, что менеджмент еще раз тщательно анализирует предлагаемые планы, оценивая их адекватность реальной ситуации. Таким образом, работники действуют как часть системы контроля реальности планов и поддержания равновесия. Сопротивление может помочь определить конкретные проблемные области, в которых осуществление изменений будет сопряжено со значительными трудностями. Это позволяет менеджменту принять координирующие воздействия, не дожидаясь возникновения серьезных проблем.

7.3. Управление организационными изменениями

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

Лэрри Грейнер разработал модель процесса успешного управления организационными изменениями, которая состоит из шести этапов.

1. *Давление и побуждение.* Руководство должно осознать необходимость изменений. Это давление может быть оказано внешними факторами, такими, как возросшая конкуренция, изменения в экономике, появление новых законодательных актов. Ощущение необходимости перемен может происходить от изменений внутренних факторов, таких, как снижение производительности, чрезмерное возрастание затрат, большая текучесть кадров, дисфункциональный конфликт и большое число жалоб работников.

2. *Посредничество и переориентация внимания.* Руководство может почувствовать необходимость перемен, но не сумеет сделать точный анализ и провести изменения должным образом. Тогда может возникнуть необходимость в услугах внешнего консультанта, способного объективно оценить ситуацию, либо можно привлечь в качестве посредников своих сотрудников, но при условии, что они могут считаться беспристрастными и выразить мнение, которое вряд ли обрадует высшее руководство. В любом случае посредничество должно вылиться в изменение ориентации.

3. *Диагностика и осознание.* На этом этапе руководство собирает информацию, определяет истинные причины возникновения проблем, которые требуют изменения существующего положения.

4. *Нахождение нового решения и обязательства по его выполнению.* Руководство ищет способ исправления ситуации. В большинстве случаев руководство также должно заручиться согласием на проведение нового курса тех, кто отвечает за его выполнение.

5. *Эксперимент и выявление.* Организация редко берет на себя риск проводить крупные изменения одним махом. Она скорее начнет проводить испытания планируемых изменений и выявлять скрытые трудности, прежде чем внедрять новшества в крупных масштабах. С помощью механизмов контроля руководство определяет, в какой степени планируемые изменения помогают поправить неудовлетворительное положение вещей, как их воспринимают и как можно улучшить их осуществление. С помощью эксперимента руководство сможет скорректировать свои планы и добиться их более высокой эффективности.

6. *Подкрепление и согласие.* На последнем этапе необходимо мотивировать людей, чтобы они приняли эти изменения. Этого можно достигнуть, убеждая подчиненных, что изменение выгодно как организации, так и им лично. Возможные способы подкрепить согласие на новшества – похвалы, признание, продвижение по службе, повышение оплаты труда за более высокую производительность, а также разрешение тем, кто участвует в проведении изменений, принимать участие в обсуждении того, как проходит этот процесс, какие возникают проблемы, какие поправки должны быть внесены.

Поведенческая информированность в области управления ОИ значительно повышается в случае, когда мы рассматриваем изменения как процесс, включающий в себя три стадии (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Процесс организационных изменений

«Размораживание» предполагает отказ от устаревших концепций, установок или приемов и освоение новых. Обучаемый должен быть подготовлен и мотивирован для приобретения нового опыта. Когда меняются установки, необходимо устранить или «разморозить», разблокировать существующие установки, чтобы создать пространство для новых. Для разблокирования может использоваться принуждение.

Процесс изменений – этап, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда менеджмент оказывает работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий. Изменение установок происходит только при наличии идентификации и интернализации. Если человек мо-

жет идентифицироваться с другим, у кого есть желаемые установки, это может содействовать желанию измениться. Поэтому для менеджеров важно находить лидеров мнений как лиц, производящих изменения.

Интернализация – процесс апробирования, адаптации и использования новых установок или методов. Если взгляды или вера человека начинают растворяться, этот человек может захотеть, наконец, обдумать новый подход. Если же новый подход докажет свою продуктивность и желательность, то изменение начинает интернализироваться и принимается. Важно, чтобы пробы во время периода интернализации были хорошими и точными.

«Замораживание» предполагает интеграцию новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в ежедневную деятельность работников. Немедленно и постоянно вознаграждаемое новое поведение, по-видимому, должно становиться частью обычного поведения человека [17].

Позитивные управленческие шаги, обеспечивающие процесс реформ. *Акцент на группу.* Наиболее эффективны те изменения, которые затрагивают не отдельных сотрудников, а группы работников. Любые изменения в групповых взаимодействиях оказывают влияние на индивидуальное поведение.

Логическое обоснование необходимости изменений. Профессиональный менеджер идет на преобразования, опираясь на объективные требования ситуации. Именно они используются для обоснования необходимости изменений. Использование субъективных форм обоснования реформ – привилегия исключительно обладающих сильной харизмой руководителей. Ожидание перемен менеджерами и работниками имеют едва ли не большее значение, чем техника их осуществления. Тем не менее, наличия ожиданий не достаточно для начала или приостановления преобразований. Менеджер, убежденный в том, что перемена работает, поступает так, чтобы реализовать ее (предоставляет дополнительные ресурсы, подкрепляет новые образцы поведения). Работники «покупаются» на уверенность в успехе и меняют свое поведение.

Участие работников в процессе преобразований. Участие поощряет работников обсуждать проводимые изменения, вступать в контакт с менеджерами, вносить предложения, что способствует повышению их заинтересованности в переменах. Высокая степень вовлеченности в процесс преобразований не только означает согласие сотрудников с необходимостью изменений, но и порождает дополнительные обязательства, подразумевающие мотивацию к поддержке действий менеджмента, направленные на осуществление реформ интенсивные усилия.

Вознаграждение. Существенное значение в обеспечении поддержки изменений играет достаточный объем вознаграждений для работников. Поощрения дают работникам ощущение, что изменения означают

дальнейший прогресс организации. Полезны как экономические, так и психологические поощрения. Желательно компенсировать связанные с изменениями издержки работников непосредственно и оперативно.

Обеспечение безопасности. Работники нуждаются не только в достойном дополнительном вознаграждении, но и в сохранении имеющихся выгод. Обеспечение безопасности имеет большое значение при проведении преобразований. Многие предприниматели гарантируют работникам защиту от снижения заработка при введении новых технологий и методов, другие организуют переобучение персонала.

Коммуникации. Поддержка изменений во многом зависит от устойчивости коммуникаций. Поскольку в переходный период поток информации обычно ослабевает, в то время как потребность в ней особенно высока, необходимы специальные меры на его поддержание со стороны менеджмента.

Готовность к изменениям. Вероятность принятия изменений существенно повышается в тех случаях, когда сотрудники осознают потребность в переменах. Работники должны получить доступ к информации о положении дел в организации.

Работа с системой в целом. Задача менеджмента состоит в том, чтобы оказать работникам помощь в осознании необходимости организационных изменений, которые позволят обеспечить их участие в преобразованиях и получении определенных выгод. Большое значение имеет понимание менеджментом влияния изменений на систему в целом, что позволяет отслеживать комплекс связанных с ними организационных отношений. Данный подход получил название *концепция организационного развития*.

Контрольные вопросы и задания

1. Что понимают под организационными изменениями?
2. Почему возникают силы сопротивления организационным изменениям? Какова природа этих сил?
3. Перечислите основные виды сопротивления изменениям. Назовите причины, по которым люди сопротивляются изменениям.
4. Опишите три стадии процесса изменений.
5. Какие ситуационные факторы оказывают влияние на выбор стратегии изменений?
6. В чем может заключаться роль руководителя при реализации изменений? Приведите примеры.
7. Как можно повысить восприимчивость и гибкость персонала к переменам в организации?
8. Дайте характеристику целям организационных изменений на примере конкретной организации.

Ситуация для анализа «Омрон Татеиси»

Руководство японской компании «Омрон Татеиси» осуществило целый ряд организационных изменений, чтобы ликвидировать «заболевание», которое было названо синдромом большого бизнеса.

Синдром большого бизнеса можно распознать по таким симптомам, как крайне централизованный и разбухший управленческий аппарат; всеохватывающая система специальных форм и процедур для принятия обычных, повседневных решений; рост числа всякого рода совещаний для выработки таких решений и передача возникающих проблем из одного отдела в другой и обратно. Окончательное решение откладывается до бесконечности, поскольку каждый администратор стремится избежать ответственности. Взаимодействие подразделений внутри компании заметно ослабло. Например, когда товарные запасы неимоверно разбухли, то даже конкретные требования «сократить запасы» не могли принести желаемого эффекта. Значительно уменьшилась реакция и на требования рынка. Компания стала медленнее реагировать на запросы клиентов. Увеличилось время выполнения заказов.

Руководство применило следующий способ «лечения болезни». Компания должна вести себя таким образом, будто каждый из ее отделов является маленьким самостоятельным бизнесом. Для того чтобы каждый проникся духом изменений, были избраны три лозунга, которые повторяли на каждом шагу: «Продает каждый», «Реагировать немедленно», «Действовать молниеносно». Две главные идеи лежали в основе плана организационных изменений: приблизить руководство компании к реальным условиям работы и создать в разумных пределах несколько предприятий, которым можно было бы предоставить полную самостоятельность и которые действовали бы в рамках компании как отдельные небольшие фирмы.

Вопросы и задания к ситуации

1. Какой тип изменений вы предложили бы для данных преобразований?
2. Какой стиль проведения изменений может быть предложен?
3. Какие методы преодоления сопротивления организационным изменениям будут уместны в данном случае?
4. Такие организационные преобразования, очевидно, потребуют изменения культуры. Какие предложения в этой области вы можете внести?

Глава 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

8.1. Понятие, структура и содержание организационной культуры

Организационная культура (ОК) – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

ОК имеет определенную структуру, являясь набором предположений, ценностей, верований и символов, следование которым помогает людям в организации справляться с их проблемами. Э. Шайн предложил рассматривать ОК по трем уровням (рис. 8.1). Соответственно тому, какие из указанных уровней изучаются, существует деление ОК на субъективные и объективные.

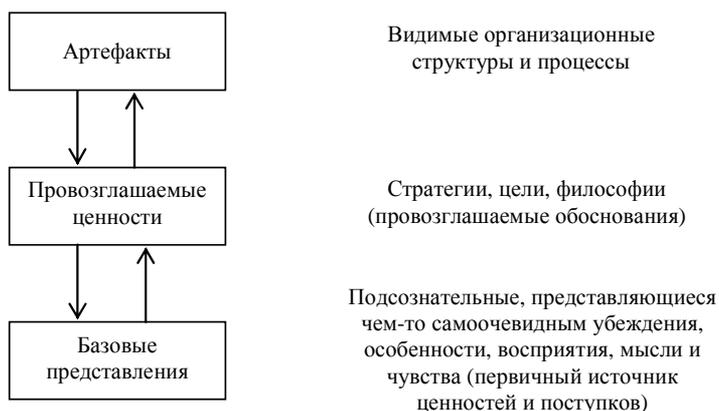


Рис. 8.1. Структура организационной культуры по Э. Шайну

Субъективная ОК происходит из разделяемых работниками образцов предположений, веры и ожиданий, а также из группового восприятия организационного окружения с его ценностями, нормами и ролями,

существующими вне личности. Сюда включают часть элементов «символики», особенно ее «духовной» части: герои организации, мифы, истории об организации и ее лидерах, организационные табу, обряды и ритуалы, восприятие языка общения и лозунгов. Субъективная ОК служит основой формирования управленческой культуры, то есть стилей руководства и решения проблем руководителями, их поведения в целом. Это создает различия между схожими на вид ОК.

Объективную ОК обычно связывают с физическим окружением, создаваемым в организации: само здание и его дизайн, место расположения, оборудование и мебель, цвета и объем пространства, удобства, кафетерии, комнаты приема, стоянки и сами автомобили – все это в той или иной степени отражает ценности, которых придерживается данная организация [5].

Существует много подходов к выделению различных атрибутов, характеризующих и идентифицирующих ту или иную культуру. Например, Ф. Харрис и Р. Моран (1991) предлагают рассматривать конкретную ОК на основе десяти характеристик:

1) сознание себя и своего места в организации (поощряется сокрытие или проявление своих настроений, независимость и творчество проявляются через сотрудничество или индивидуализм);

2) коммуникационная система и язык общения (использование устной, письменной, невербальной коммуникации, «телефонного права»; жаргона, аббревиатуры и др.);

3) внешний вид, одежда и представление себя на работе (униформа, деловой стиль, опрятность, косметика, прическа и т.п.);

4) что и как едят люди, привычки и традиции в этой области (организация питания работников; люди приносят еду с собой или посещают столовые внутри или вне организации; дотация питания, продолжительность и периодичность питания; работники разных уровней едят вместе или отдельно);

5) осознание времени, отношение к нему и его использование (степень точности и относительности времени у работников; соблюдение временного распорядка и поощрение за это; монокроническое или полихроническое использование времени);

6) взаимоотношения между людьми (по возрасту, полу, статусу, власти, мудрости и интеллекту, опыту и знаниям, рангу, протоколу; степень формализации отношений, получаемой поддержки, пути разрешения конфликтов);

7) ценности (как набор ориентиров в том, что такое *хорошо* и что такое *плохо*) и нормы (как набор предположений и ожиданий в отношении определенного типа поведения) – что люди ценят в своей организационной жизни (свое положение, титулы или саму работу и т.п.) и как эти ценности сохраняются;

8) вера во что-то и отношение или расположение к чему-то (вера в руководство, успех, в свои силы, во взаимопомощь, в этичное поведение, в справедливость и т.п.; отношение к коллегам, к потребителям, к конкурентам, к злу и насилию, агрессии и т.п.; влияние религии и морали);

9) процесс развития работника и научение (бездумное или осознанное выполнение работы; полагаются на интеллект или силу; процедуры информирования работников; признание или отказ от примата логики в рассуждениях и действиях; абстракция и концептуализация в мышлении или заучивание; подходы к объяснению причин);

10) трудовая этика и мотивирование (отношение к работе и ответственность по работе; разделение и замещение работы; чистота рабочего места; качество работы; привычки по работе; оценка работы и вознаграждение; индивидуальная или групповая работа; продвижение по работе) [10].

Ким Камерон и Роберт Куинн разработали модель, получившую название «Рамочная конструкция конкурирующих ценностей», которая используется для построения профиля организационной культуры конкретной фирмы.

Рамочная конструкция определяет ключевые факторы организационной эффективности: гибкость и динамизм – стабильность и контроль; внутренний фокус и интеграция – внешний фокус и дифференциация. Для определения типа культуры авторы используют шесть содержательных измерений:

1) доминантные характеристики организации (на что похожа организация в целом);

2) преобладающий в организации стиль лидерства;

3) отношение к сотрудникам и условия их труда;

4) связующая сущность организации (механизмы, удерживающие работников вместе);

5) стратегические приоритеты организации;

6) критерии успеха (как определяется победа, что именно вознаграждается и чувствуется).

К. Камерон и Р. Куинн выделяют четыре доминирующих типа ОК: иерархия, рынок, клан и адхократия [10].

Обычно на самых ранних стадиях своего жизненного цикла организации стремятся к доминанте, определяемой адхократическим квадрантом (смотри модель Камерона и Куинна), т.е. никакой формальной структуры и неприкрытый предпринимательский настрой. Развиваясь с течением времени, они дополняют эту ориентацию клановой культурой – чувством семьи, сильным ощущением единения с коллективом и личной причастности к организации.



Рис. 8.2. Рамочная конструкция конкурирующих ценностей

Однако по мере роста организация все чаще оказывается перед необходимостью сделать акцент на структуре и стандартных процедурах, без которых невозможно контролировать расширяющиеся сферы ответственности. Это вызывает смещение к иерархической культуре. Такая переориентация часто вызывает у членов коллектива ощущение потери дружеских отношений, которые были так характерны для этого места работы. В результате падает удовлетворенность людей условиями труда. Иерархическая ориентация постепенно дополняется сосредоточением внимания на рыночной культуре: конкурентоспособности, стремлении добиваться результатов и акценте на внешних взаимосвязях. В организациях почти всегда преобладает один тип культуры, хотя в некоторой мере проявляется и каждый из трех других.

Используя эту модель можно построить профили настоящей и предпочтительной организационных культур фирмы (рис. 8.3).

Необходимо понимать, что в одной организации может быть много «локальных» культур. При этом есть одна преобладающая во всей организации культура и культуры частей организации (уровней, подразделений, профессиональных, национальных, возрастных, половых групп). Эти различные *субкультуры* могут сосуществовать под одной крышей общей культуры.

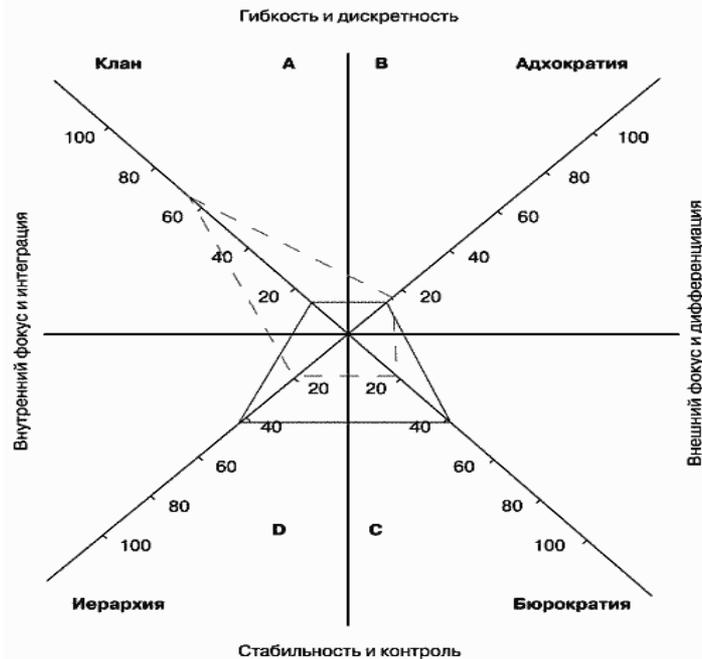


Рис. 8.3. Профили организационной культуры фирмы

В организации также порой развиты контркультуры следующих видов:

- прямая оппозиция ценностям доминирующей ОК;
- оппозиция структуре власти в рамках доминирующей ОК;
- оппозиция к образцам отношений и взаимодействий, поддерживаемых доминирующей ОК.

8.2. Развитие организационной культуры

Формирование ОК. Если менеджмент организации хочет, чтобы работники исповедовали такие ценности и нормы поведения, которые будут способствовать ее успеху, то это требует серьезной и целенаправленной работы.

На тип культуры организации большое влияние оказывают способы решения двух ключевых проблем: внешней адаптации и внутренней интеграции [5].

Проблемы адаптации и выживания: что должно быть сделано организацией и как это должно быть сделано. С целью решения поставленной задачи следует сформировать миссию и стратегию, установить

цели, выбрать средства достижения целей, установить критерии контроля ии определить способы корректировки отклонений.

Проблемы внутренней интеграции: как работники организации решают свои ежедневные проблемы, связанные с работой. Для этого следует выбрать способы коммуникации, установить границы групп и критерии вхождения в них, ввести правила приобретения, поддержания и потери власти, определить критерии для награждения и наказания.

Методы поддержания ОК. Обычно организация растет за счет привлечения новых членов, приходящих из организаций с другой культурой. Новые члены организации заносят в нее «вирус» другой культуры. Какая из культур выживет, зависит от ее силы. Сила культуры организации определяется тремя моментами:

- 1) «толщиной» культуры;
- 2) степени разделяемости культуры членами организации;
- 3) ясностью приоритетов культуры.

«Толщина» культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками. Таким образом, сильная культура «толще», она разделяется большим числом работников и более четко определяет приоритеты, а значит, имеет более глубокое влияние на поведение в организации.

Сильная культура не только создает преимущества для организации. Следует иметь в виду, что сильная культура является в то же время серьезным препятствием на пути проведения изменений в организации. Поэтому считается, что лучше иметь умеренно сильную культуру в организации.

Эффективными *методами поддержания* организационной культуры являются:

– *выбор объектов и предметов внимания, оценки, контроля со стороны менеджеров.* Менеджер, своим повторяющимся поведением, дает знать работникам, что является важным и что от них ожидается;

– *реакция руководства на критические ситуации и организационные кризисы.* Глубина и размах кризиса могут потребовать от организации либо усиления существующей культуры, либо введения новых ценностей и норм, меняющих ее в определенной мере;

– *моделирование ролей, обучение и тренировка.* Менеджеры могут встраивать важные «культурные сигналы» в программы обучения и в ежедневную помощь подчиненным по работе;

– *разработка критериев определения вознаграждений и статусов.* Культура в организации может изучаться через систему наград и привилегий, распределение привилегий (хороший кабинет, секретарь, автомобиль и т.п.) указывает на роль и поведение, которые более всего ценит организация;

– разработка критериев принятия на работу, продвижения и увольнения. Критерии кадровых решений помогают либо мешают укреплению существующей в организации культуры;

– использование организационных символов и обрядов. К обрядам относятся стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения. Ритуалы представляют собой систему обрядов. Соблюдение ритуалов, обрядов и церемоний усиливает самоопределение работников.

Методы изменения ОК. С течением времени и под воздействием обстоятельств культура может претерпевать изменения. Методы изменения культуры организации созвучны рассмотренным выше методам поддержания ОК:

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

8.3. Национальная культура и особенности поведения работников

Для практики управления важно получить от теории ответы на два вопроса: что нужно знать о национальной культуре, чтобы предопределить ее влияние на ОК? Можно ли «сращивать» элементы разных национальных культур в рамках одной организации?

При ответе на первый вопрос используются различные модели: Дж. Миллер предлагает системный подход; Г. Хофштеде – переменные национальной культуры. Теория «Z» У. Оучи делает попытку ответа на второй вопрос о синергии разных культур. В модели используется сравнительный анализ семи организационных переменных в преломлении к национальным особенностям и по его результатам формируется культура типа «Z». Данный подход интересен в условиях интернационализации и глобализации бизнеса.

Системный подход. Разобраться в разнообразии подходов к анализу культуры помогает определенная систематизация многочисленных переменных, предлагаемых специалистами. Под систематизацией в данном случае понимается упорядоченность во взаимосвязях между частями, составляющими единое целое (рис. 8.4).



Рис. 8.4. Системный подход к изучению национального в ОК

Система семьи – это семейные отношения и путь, с помощью которого люди воспроизводят, обучают и вводят в общество своих детей.

Система образования – способы обеспечения молодых людей информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами. Так, например, в одних культурах больше учат через то, что не надо делать, а в других – наоборот.

Экономическая система – способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги. При этом имеет место и групповой, коллективный и индивидуальный подходы.

Политическая система – то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти.

Религиозная система – духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей. Эта система определяет мораль и преобладающие ценности в обществе, на которые ориентируются функционирующие в этом обществе организации.

Система социализации представляет собой сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система здоровья – способ, с помощью которого культура предотвращает и исцеляет заболевания, а также проявляется забота о жертвах бедствий и инцидентов.

Система отдыха – способы использования своего свободного времени. Некоторые культуры уделяют значительное время занятию спортом, активному отдыху. В других культурах люди предпочитают посещение зрелищ, а где-то акцентируется внимание на народных песнях и танцах.

Все перечисленные составляющие непосредственным образом оказывают влияние на формирование определенной национальной культуры, которая чаще всего принимается во внимание при формировании культуры организации, действующей в данном обществе [5].

Модель Герта Хофштеде. Большой популярностью пользуется подход к изучению национальных аспектов в организационной культуре, разработанный известным голландским исследователем Г. Хофштеде и основанный на пяти переменных (табл. 8.1):

1) *дистанция власти* – степень неравенства между людьми, которую население данной страны считает допустимой или нормальной;

2) *индивидуализм-коллективизм*. Человек либо сам заботится о себе и своих близких, равно как и несет полную ответственность за все свои действия, либо ожидает, что группа защитит его и будет нести ответственность, если он попадет в беду;

3) *мужскость-феминность* отражает то, как люди данной культуры относятся к ценностям типа «настойчивость», «самоуверенность», «успех и конкуренция», которые ассоциируются с ролью мужчины. Эти ценности отличаются от «нежных» женских ценностей, типа жизненных удобств, поддержания теплых личных отношений, заботы о слабых;

4) *стремление избежать неопределенности* определяется как степень, с которой люди данной страны оказывают предпочтение структурированным ситуациям в противоположность неструктурированным. Структурированными являются ситуации с ясными и четкими правилами того, как следует себя вести;

5) *долгосрочность-краткосрочность ориентаций* в поведении членов общества характеризуется взглядом в будущее (стремление к сбережениям и накоплению, упорство и настойчивость в достижении целей) либо взглядом в прошлое и настоящее (уважение традиций, выполнение социальных обязательств).

Таблица 8.1

Результаты измерения в баллах переменных культур по десяти странам (по Г. Хофштеде)

Страна	ДВ	ИД	МН	ИН	ДО
1	2	3	4	5	6
США	40(Н)	91(В)	62(В)	46(Н)	29(Н)
Германия	35(Н)	67(В)	66(В)	65(С)	31(С)
Япония	54(С)	48(С)	95(В)	92(В)	80(В)
Франция	68(В)	41(В)	43(С)	86(В)	30(С)
Голландия	38(Н)	80(В)	14(Н)	53(С)	44(В)
Гонконг	68(В)	25(Н)	57(В)	29(Н)	96(В)
Индонезия	78(В)	14(Н)	48(С)	48(Н)	25(Н)
Зап. Африка	77(В)	20(Н)	48(С)	54(С)	16(Н)

1	2	3	4	5	6
Россия (оценка)	95(B)	50(C)	40(H)	90(B)	10(H)
Китай	80(B)	20(H)	50(C)	60(C)	118(B)

Переменные культуры:

ДВ – дистанция власти; ИД – индивидуализм; МН – мужественность; ИН – стремление избегать неопределенности; ДО – долгосрочность ориентации

Степени проявления:

В – высокая; С – средняя; Н – низкая

Цифрами указаны буквы, отражающие степень проявления той или иной переменной культуры

Модель У. Оучи. Когда к началу 90-х годов XX в. Япония обогнала Соединенные Штаты по производительности труда, перед учеными встала двоякая задача. С одной стороны, нужно было найти объяснение данному факту (надо понимать, что экономический авторитет США в тот момент был абсолютно непререкаем), с другой – попытаться воспользоваться японским опытом для поднятия эффективности американских и европейских производств.

Широко известная сегодня организация типа «Z», описанная У. Оучи, представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры американской деловой организации.

Уильям Оучи совместно с Ричардом Джонсоном выделил пять основных особенностей японского метода управления, которые и свёл впоследствии в свою «теорию Z»:

- 1) акцент на движении информации и инициативы снизу вверх;
- 2) превращение высшего руководства (топ-менеджмента) из органа, издающего приказы, в орган, способствующий принятию решений;
- 3) использование среднего управленческого звена (middle-менеджмента) как инициатора и движущей силы решения проблем;
- 4) принятие решений на основе консенсуса;
- 5) повышенное внимание к благополучию сотрудников.

При всей «гуманности» и внешней привлекательности такого подхода на сегодняшний день очевидно, что «японское чудо» намного сложнее, чем результат соблюдения приведенных здесь управленческих правил (на наш взгляд, основную заслугу в появлении этого феномена стоит признать за государственной политикой) (рис. 8.5).

Свое исследование У. Оучи построил на сравнительном анализе семи переменных ОК:

- 1) обязательства организации по отношению к своим членам;
- 2) оценка выполнения работы;
- 3) планирование карьеры;

- 4) система контроля;
- 5) принятие решений;
- 6) уровень ответственности;
- 7) интерес к человеку.

«Культурные переменные»	Характеристики в японских компаниях	Характеристики в американских компаниях типа «Z»	Характеристики в типичных американских компаниях
Найм	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстро
Карьера	Широко-специализированная	Умеренно-специализированная	Узкоспециализированная
Механизм контроля	Неясный и неформальный	Неясный и неформальный	Ясный и формальный
Принятие решения	Групповое и консенсусное	Групповое и консенсусное	Индивидуальное
Ответственность	Групповая	Индивидуальная	Индивидуальная
Интерес к человеку	Широкий	Широкий	

Рис. 8.5. Модель У. Оучи

Основным недостатком, не отрицая сыгранную ею в свое время позитивную роль, теории Z стоит считать фактическое отрицание ею направляющей и вдохновляющей роли руководства организации. Что с неизбежностью порождало в компаниях, пытавшихся её применять, резкий рост центробежных тенденций, как по целям, так и по направлениям деятельности. Если выразиться языком аналогий, то «демократия» превращалась во «власть толпы», а сотрудники (и различные департаменты) таких организаций – в персонажей басни «Лебедь, рак и щука». К сожалению, подобного рода перегибы в управленческой политике продолжают в некоторых компаниях до сих пор.

Контрольные вопросы и задания

1. Дайте определение понятия «организационная культура».
2. Что такое субкультура и какие субкультуры бывают в организации? Что такое контркультура?

3. Назовите методы формирования, поддержания и изменения ОК.
4. Возможно ли провести изменения в организационной культуре без изменения поведения работников? Поясните.
5. Какие модели используются для определения влияния культуры на организационную эффективность?
6. Что предпринимают организации для сохранения своей культуры? Опишите основные шаги.
7. С помощью каких моделей можно определить влияние национальной культуры на культуру организации?
8. Что такое «культура» и чем она отличается от понятия «организационная культура»?
9. Как такие понятия, как индивидуализм/коллективизм, диапазон власти, избегание неопределенности, мужское и женское начала, помогают объяснить различия культур? Приведите примеры различий в этих параметрах.
10. Охарактеризуйте современное состояние корпоративной культуры в России.

Практическое задание 1

Опишите организационную культуру вашей учебной группы, используя для этого приведенную ниже форму (табл. 8.2).

Таблица 8.2

Организационная культура учебной группы

Характеристика ОК	Содержание характеристики
1. Важные разделяемые верования и предположения	1. 2. 3.
2. Разделяемые вещи материального мира	1. 2. 3.
3. Разделяемые выражения	1. 2. 3.
4. Разделяемые действия	1. 2. 3.
5. Разделяемые мысли и чувства	1. 2. 3.

Сформулированные положения разделов 1–5, с одной стороны, должны быть разделяемы большинством членов вашей группы, с другой стороны, призваны вашу группу от других групп в университете.

Практическое задание 2

Используя рассмотренные модели влияния национальной культуры на организационную, сформулируйте 10 вопросов, в ответах на которые будет раскрываться влияние национальной культуры на управление бизнесом. При этом важно, чтобы эти 10 вопросов максимально охватывали все аспекты управления деловой организацией. Например, в случае с «мотивацией» вопрос может выглядеть так: «На что вы больше ориентируетесь в работе: на процесс или на результат?» Это важно, поскольку европейская и азиатская культуры имеют в этом случае разные подходы.

ГЛОССАРИЙ

Авторитарность – способ решения проблем, основанный на единоличном принятии решения.

Атрибуция описывает, как люди объясняют свое поведение и поведение других людей.

Аффект (от лат. *affectus* – душевное волнение, страсть) – относительно кратковременное, сильно и бурно протекающее эмоциональное переживание.

Бизнес-процесс – совокупность взаимосвязанных деловых операций.

Бифуркация (от лат. *bifurcus* – раздвоенный) – ветвления путей эволюции системы решений.

Бихевиоризм (англ. *behavior* – поведение) в широком понимании – направление в психологии, которое изучает поведение человека и способы влияния на поведение человека; в узком понимании (или классический бихевиоризм) – бихевиоризм Дж. Уотсона и его школы, исследует только внешне наблюдаемое поведение и не делает различия между поведением человека и животных.

Верования – устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии.

Восприятие – процесс получения из окружения информации и ее обработки.

Гибкость – способность системы, подвергнутой определенному воздействию, нормативно или адаптивно изменять свое состояние и (или) поведение в пределах, обусловленных критическими значениями параметров системы.

Гомеостаз (от гр. *homoios* – подобный + *stasis* – состояние) – свойство системы обеспечивать постоянство обмена вещества и энергии, способность удерживать характеристики системы в пределах, допустимых для ее существования.

Гомогенный (от гр. *homohenes* – однородный) – однородный по своему составу.

Дедукция (от лат. *deductio* – выведение) – способ рассуждения от общего к частному, от общих положений к частным выводам.

Декларация – документ, в котором стороны торжественно заявляют, что они будут придерживаться одинаковой линии поведения в каком-то обсуждаемом вопросе.

Департаментизация (от фр. *departament* – административно-структурная единица) – выделение структурных подразделений организации по каким-либо признакам.

Договор – правовой акт, который устанавливает права и обязанности сторон.

Жизненный цикл организации – историческая эволюция, которую претерпевает компания, взаимодействуя с внешней средой.

Закон – 1) способ выражения устойчивости связей и отношений между предметами и явлениями, а также устойчивости структуры (организации) самих этих предметов и явлений; 2) отражение объективных и устойчивых связей, проявляющихся в природе, обществе, человеческом мышлении; 3) выражение существенной необходимой связи явлений, внутренней связи между причиной и следствием.

Закономерность – 1) соответствие закону; 2) проявление закона.

Закрытые системы – системы, у которых отсутствует вещественный, информационный и энергетический обмен с внешней средой.

Иерархия – размещение объектов сверху вниз по признакам значимости и степени влияния на другие объекты.

Индивидуальность – это единство неповторимых личностных свойств конкретного человека. Это также своеобразие его психофизиологической структуры (тип темперамента, физические данные, психические особенности), интеллекта, мировоззрения; сочетание семейно-бытовых, производственных и общественных функций, своеобразие жизненного опыта. Индивидуальность – это непреходящий и важнейший признак личности.

Индукция (от лат. *induction* – возбуждение, наведение) – логическое умозаключение от частных, единичных случаев к общему выводу, от отдельных фактов к обобщениям.

Интересы – неуловимые мотивы, которые приводят вас к принятию позиции; это реальные цели, потребности или желания, которые находятся за тем, что вы говорите, хотите или желаете сделать.

Коллегиальность – способ решения проблем, при котором участники процесса обладают совещательным голосом.

Конвенция – договор по отдельному вопросу права, экономики или администрирования; обычно оформляются как правовое соглашение.

Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа, организация) вступает в противоречие с интересами другой стороны.

Конформизм – соглашательство.

Критерий (от гр. *criterion* – мерило, средство суждения, способность различения) – 1) признак, на основании которого производится оценка, определение или классификация чего-либо; 2) мера оценки.

Критериальная основа поведения – устойчивые характеристики личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения.

Культура (от лат. *cultura*) – совокупность материальных духовных ценностей, созданных человеческим обществом и характеризующих определенный уровень развития общества.

Личность – это важнейший социальный признак человека, его основное свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Личность выражает отнесенность человека определенному обществу, определенной исторической эпохе, культуре, науке и т.д.

Модель ОП – доминирующая в мышлении руководства система убеждений, которая определяет действия менеджмента каждой организации.

Морально-психологический климат – внутренняя атмосфера в организации, складывающаяся из индивидуальных отношений и восприятия людей в организации.

Неформальный – не определенный правилами и процедурами.

Обряды – стандартные и повторяющиеся мероприятия коллектива, проводимые в установленное время и по специальному поводу для оказания влияния на поведение и понимание работниками организационного окружения.

Организационная культура (ОК) – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий.

Организационное поведение – область знаний, изучающая влияние личностей, групп и структуры на поведение в организации с целью применения полученных знаний в управлении для повышения эффективности организации.

Организационное развитие (ОР) есть систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом, организационном) с целью осуществления запланированных преобразований.

Позиция – сформулированное одной стороной и принятое другой стороной предложение (система предложений) о распространении влияния в зоне конфликта.

Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей.

Протокол о намерениях означает соглашение сторон, не носящее юридического характера. Его статус – прояснить и в определенной степени согласовать намерения сторон на основе общих интересов.

Протокол фиксирует в кратком изложении соглашение, достигнутое по отдельному вопросу, либо служит пояснением отдельных статей и постановлений заключенного договора.

Расположение (установка) – это априорное отношение к человеку, группе людей, явлениям, организациям, процессам и вещам, определяющее положительную или негативную реакцию на них.

Ритуалы представляют собой систему *обрядов*.

Самоуважение определяет, какими человек воспринимает собственную компетентность и собственный образ.

Самозффективность определяется тем, как сам человек оценивает свою способность справляться с каждодневными ситуациями по мере их возникновения.

Связь – отношение между элементами системы.

Система – целостная совокупность взаимосвязанных элементов.

Соглашение – это договор по вопросу сравнительно небольшого значения или временного характера, заключаемый на непродолжительный срок.

Спротивление изменениям – любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.

Социальный – общественный, общественно значимый, определяемый сообществом людей.

Стереотип – тенденция воспринимать другого человека через его принадлежность к определенному классу или категории.

Структура – 1) взаиморасположение и связь составных частей какого-либо объекта; 2) строение системы.

Теория (от гр. *theoria* – рассмотрение, исследование) – 1) учение, система основных идей в той или иной отрасли знаний; 2) форма научного знания, дающая целостное представление о закономерностях и существенных связях действительности; 3) совокупность обобщенных положений, образующих науку или раздел науки; 4) сложившееся у кого-либо мнение, суждение, взгляд на что-либо.

Темперамент – психологическая модель, описывающая эмоциональные и деятельные особенности психотипа как системы.

Трансформация – изменение, приводящее к смене структуры, а не только оболочек организации.

Удовлетворенность трудом – набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов работы.

Формальный – регулируемый правилами (форматом) организации.

Формирование впечатления – процесс, определяющий, какого рода впечатление люди хотят произвести на других и что они для этого предпринимают.

Функции – определенный круг задач и системного инструментария в узкой области.

Цель – 1) внутренний побуждающий мотив действия; 2) идеальный, мысленно сконструированный образ будущего результата действий; 3) наиболее предпочтительное состояние системы в будущем.

Ценности – это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни.

Человек – родовое понятие, указывающее на отнесенность существа к высшей ступени развития живой природы – к человеческому роду; это специфическое, уникальное единство биологического и социального.

Элемент – мельчайшая неделимая с точки зрения целей исследования часть системы.

Эмерджентность (от англ. *emergence* – возникновение, появление нового) – 1) несводимость свойств системы к свойствам ее элементов; 2) невыводимость свойств системы из свойств ее элементов.

Эффект «ореола» – восприятие личности на основе одной из ее черт (интеллект, внешность, надежность, склонность к сотрудничеству и т.п.).

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ*

1. Адизес, И. Управление жизненным циклом корпорации / И. Адизес; пер. с англ.; под ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2013. – 384 с.
2. Басенко, В.П. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – М.: Дашков и К*, 2012. – 384 с.
3. Бараусова, Е.А. Совершенствование системы методов управления персоналом в организациях малого бизнеса: дис ...канд. экон. наук: 08.00.05 / Е.А. Бараусова. – Владивосток, 2003. – 136 с.
4. Брукс, Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организации / Я. Брукс; пер. с англ. – М.: Дело и сервис, 2008. – 464 с.
5. Виханский О.С. Менеджмент: учебник / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 576 с.
6. Виханский, О.С. Практикум по курсу «Менеджмент» / О.С. Виханский, А.И. Наумов. – М.: Экономистъ, 2004. – 288 с.
7. Глумаков, В.Н. Организационное поведение: учеб. пособие для студентов вузов / В.Н. Глумаков. – 3-е изд. – М.: Вузовский учебник, 2013. – 352 с.
8. Зайцев, Л.Г. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. – М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. – 464 с.
9. Зельдович, Б.З. Организационное поведение / Б.З. Зельдович. – М.: Аспект-Пресс, 2008. – 320 с.
10. Камерон, К. Диагностика и изменение организационной культуры / К. Камерон, Р. Куин; пер. с англ.; под ред. И.В. Андреевой. – СПб.: Питер, 2001. – 320 с.
11. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова. – М.: ИНФРА-М, 2014. – 157 с.
12. Карташова, Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова, Т.В. Никонова, О.О. Соломанидина. – 3-е изд. – М.: ИНФРА-М, 2010. – 384 с.
13. Коэн, А.Р. Курс МВА по менеджменту / А.Р. Коэн; пер. с англ. – 4-е изд. – М.: Альпина Бизнес-Букс, 2007. – 507 с.

* Литература, выделенная в списке жирно, является обязательной к изучению.

14. Крюков, С.В. Организационное поведение: теория и практика / С.В. Крюков. – Ростов н/Д.: Феникс, 2006. – 272 с.
15. Лютенс, Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 692 с.
16. Мадди, С. Теории личности. Сравнительный анализ / С. Мадди; пер. с англ. – СПб.: Речь, 2002.
17. **Ньюстром, Д.В. Организационное поведение / Д.В. Ньюстром, К. Дэвис; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.**
18. **Оксинойд, К.Э. Организационное поведение: учебник / К.Э. Оксинойд; пер. с англ. – М.: КноРус, 2009. – 480 с.**
19. Организационное поведение: практикум / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
20. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. – 2-е изд., доп. и перераб. – СПб.: Питер, 2010. – 464 с.
21. Петросян, Д.С. Организационное поведение. Новые направления теории: учеб. пособие / Д.С. Петросян, Н.Л. Фаткина; под ред. Б.А. Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 272 с.
22. Резник, С.Д. Организационное поведение (практикум: деловые игры, тесты, конкретные ситуации): учеб. пособие для студентов вузов / С.Д. Резник, И.А. Игошина, О.И. Шестернина; под общ. ред. С.Д. Резника; 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 320 с.
23. Резник, С.Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / С.Д. Резник; 3-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2012. – 460 с.
24. **Соломанидина, Т.О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах: учеб.-метод. материалы / Т.О. Соломанидина. – М.: ИНФРА-М, 2013. – 395 с.**
25. Спивак, В.А. Организационная культура / В.А. Спивак. – СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. – 224 с.
26. Спивак, В.А. Организационное поведение / В.А. Спивак. – 2-е изд. – М.: ЭКСМО, 2009. – 320 с.
27. Фелау, Э.Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Э.Г. Фелау. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 117 с.
28. Холл, К.С. Теории личности / К.С. Холл, Г. Линдсей; пер. с англ. – К.: PSYLIB, 2005.
29. Хьелл, Л. Теории личности / Л. Хьелл, Д. Зигер; пер с англ. – 3-е изд. – СПб.: Питер, 2009. – 608с.
30. Швар, Г. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Швар. – СПб.: Изд-во Вернера Регена, 2007. – 376 с.
31. **Шермерорн, Дж. Организационное поведение / Дж. Шермерорн, Дж. Хант, Р. Осборн; пер с англ. под ред. Е.Г. Молл. 8-е изд. – СПб.: Питер, 2004. – 637 с.**
32. Шот, Б. Как вести переговоры: надежно, креативно, успешно / Б. Шот. – М.: ОМЕГА-Л, 2006. – 128 с.

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	3
Глава 1. Основы теории организационного поведения	5
1.1. Понятие организационного поведения и направления его развития	5
1.2. основополагающие концепции организационного поведения	7
1.3. Основные научные подходы к изучению организационного поведения.....	10
1.4. Элементы системы организационного поведения.....	11
1.5. Модели организационного поведения.....	13
Глава 2. Человек в организации.....	19
2.1. Взаимодействие человека и организации	19
2.2. Понятие личности, ее структура и развитие	22
2.3. Критериальная основа поведения.....	32
2.4. Научение и изменение поведения в организации.....	35
Глава 3. Восприятие и управление впечатлением.....	42
3.1. Избирательность восприятия	43
3.2. Организация восприятия	46
3.3. Социальное восприятие.....	47
3.4. Законы и эффекты восприятия.....	49
3.5. Управление впечатлением.....	51
Глава 4. Конфликты в организации.....	54
4.1. Природа конфликта	54
4.2. Классификация конфликтов.....	55
4.3. Способы и правила разрешения конфликтов.....	60
Глава 5. Деловые переговоры	64
5.1. Этапы переговорного процесса.....	64
5.2. Типичные модели поведения на переговорах.....	69
5.3. Психологические основы деструктивной переговорной тактики и способы ее преодоления	71
Глава 6. Жизненный цикл организации и управление поведением	73
6.1. Этапы и стадии развития организации в бизнесе	73
6.2. Связь методов управления со стадиями развития организации	82
Глава 7. Управление организационными изменениями	86
7.1. Природа организационных изменений.....	86
7.2. Сопrotивление изменениям.....	88
7.3. Управление организационными изменениями	90
Глава 8. Организационная культура.....	95
8.1. Понятие, структура и содержание организационной культуры	95
8.2. Развитие организационной культуры.....	99
8.3. Национальная культура и особенности поведения работников	101
ГЛОССАРИЙ	108
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	113

Учебное издание

Бараусова Елена Александровна

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор М.А. Шкарубо
Компьютерная верстка М.А. Портновой

Подписано в печать 26.09.2016. Формат 60×84/16.
Бумага писчая. Печать офсетная. Усл. печ. л. 6,8.
Уч.-изд. л. 10,0. Тираж 200 экз. Заказ

Издательство Владивостокского государственного университета
экономики и сервиса
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41
Отпечатано во множительном участке ВГУЭС
690014, Владивосток, ул. Гоголя, 41