

Федеральное агентство по образованию  
Государственное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
Владимирский государственный университет

Н.В. КУЗЬМИНОВА

А.М. САРАЛИДЗЕ

КУРС ЛЕКЦИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ  
«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ  
ПОВЕДЕНИЕ»

Владимир 2007

УДК 338.22

ББК 65.29

К89

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор кафедры  
маркетинга и экономики производства

Владимирского государственного университета

*Ю.А. Дмитриев*

Доктор экономических наук, профессор, ректор

Владимирского института бизнеса

*О.П. Звягинцева*

Печатается по решению редакционно-издательского совета

Владимирского государственного университета

**Кузьмина, Н. В.**

К89

Курс лекций по дисциплине «Организационное поведение» /  
Н. В. Кузьмина, А. М. Саралидзе ; Владим. гос. ун-т. – Вла-  
димир : Изд-во Владим. гос. ун-та, 2007. – 68 с.

ISBN 5-89368-698-5

Отражены общие вопросы организационного поведения. Излагаются различные подходы к установлению взаимодействия человека и организационного окружения, научению поведению. Рассматриваются личность в организации, особенности взаимодействия индивида и группы.

Рекомендуется для студентов всех экономических специальностей всех форм обучения, изучающих дисциплину «Организационное поведение».

Ил. 6. Табл. 2. Библиогр.: 5 назв.

УДК 338.22

ББК 65.29

ISBN 5-89368-698-5

© Владимирский государственный  
университет, 2007

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	5
<b>Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»</b> .....	6
1.1. Определение дисциплины «Организационное поведение», предмет и объект.....	6
1.2. Элементы управленческой деятельности, основные функции управления.....	7
1.3. Концепции менеджмента и организационное поведение.....	10
1.4. Методические и методологические основы организационного поведения.....	10
1.5. Подготовка программы социологического исследования.....	13
<b>Лекция 2. ВКЛАД ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ</b> .....	14
2.1. Российские исследовательские приоритеты.....	14
2.2. Развитие поведенческих концепций управления зарубежных авторов.....	16
2.3. Особенности организационного поведения в России.....	20
<b>Лекция 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	21
3.1. Человеческий фактор в организации.....	21
3.2. Особенности темперамента индивидов.....	22
3.3. Психические процессы, свойства, состояния.....	24
<b>Лекция 4. ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ</b> .....	27
4.1. Взаимодействие человека и организации.....	27
4.2. Модели включения человека в организационное окружение....	28
4.3. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения.....	30
<b>Лекция 5. ОСНОВА КОНФЛИКТА ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ИНДИВИДА И ОРГАНИЗАЦИИ</b> .....	32
5.1. Истоки конфликта индивида и организации.....	32
5.2. Ожидания организации и индивида друг от друга.....	33
5.3. Подходы к установлению соответствия роли и места индивида в организации.....	35

<b>Лекция 6. РОЛЕВОЙ ПОДХОД К УСТАНОВЛЕНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>37</b>
6.1. Ясность и приемлемость ролей.....	37
6.2. Ролевые конфликты.....	38
6.3. Способы устранения ролевых конфликтов.....	39
6.4. Статус роли.....	40
<b>Лекция 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ГРУППЫ.....</b>	<b>42</b>
7.1. Общее понятие группы.....	42
7.2. Формальные и неформальные группы.....	42
7.3. Общая характеристика группы.....	43
7.4. Негативные проявления групповой формы организации труда.....	44
7.5. Система вознаграждений в группе.....	45
<b>Лекция 8. НАУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>47</b>
8.1. Общее понятие научения поведению.....	47
8.2. Типы поведения человека в организации.....	47
8.3. Основные типы научения поведению.....	49
8.4. Сознательное научение поведению в организации.....	50
<b>Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ.....</b>	<b>52</b>
9.1. Общее понятие управления изменениями.....	52
9.2. Основные подходы к управлению изменениями.....	52
9.3. Этапы управления изменениями.....	53
<b>Лекция 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА.....</b>	<b>56</b>
10.1. Формирование организационной культуры.....	56
10.2. Типы организационных культур.....	56
10.3. Виды организационных культур.....	57
10.4. Способы передачи культуры.....	58
10.5. Изменение культуры организации.....	59
Контрольные вопросы для подготовки к зачету и экзамену.....	61
Темы рефератов.....	65
Библиографический список.....	67

## ВВЕДЕНИЕ

В современных условиях успех любого предприятия или организации во многом зависит от деятельности его кадров, от искусства, личных качеств и навыков менеджера в управлении коллективом.

*Организационное поведение* – это наука о том, как люди ведут себя в организации и каким образом их поведение влияет на результаты ее работы. Составляющими компонентами организационного поведения являются индивид, группа, организация.

В процессе изучения дисциплины «Организационное поведение» центральное место занимают следующие вопросы: способности и личностные качества работников, их отношение к труду и удовлетворенность трудом, трудовая и личностная мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс на рабочем месте, управление изменениями в организации и ее развитием.

«Организационное поведение» - междисциплинарная дисциплина. Данный курс тесно связан с такими дисциплинами, как «Психология» (изучает основы поведения личности), «Социология» (предметом является социальная система, в которой индивид осуществляет свою социальную роль), «Социальная психология» (изучает непосредственное влияние людей друг на друга), «Экономика», «История», «Философия», «Менеджмент».

Организационное поведение служит основой для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, которые обеспечивают современную фундаментальную подготовку специалистов, и в первую очередь, для принятия управленческих решений в области управления персоналом.

После изучения данной дисциплины студенты также должны выработать практические навыки для разрешения конфликтов в организации, управления стрессовыми ситуациями, повышения мотивации, управления изменениями и развитием организации.

В предлагаемом издании содержится системное изложение основных разделов курса, изучение которых во многом способствует формированию деловых качеств менеджера.

Издание рассчитано на студентов, изучающих данный курс, всех форм обучения экономических специальностей.

## **Лекция 1. ВВЕДЕНИЕ В КУРС «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»**

### **1.1. Определение дисциплины «Организационное поведение», предмет и объект**

Подготовка управленческих кадров к деятельности в условиях рыночных отношений предполагает формирование специалиста принципиально нового типа с развитым стратегическим и инновационным мышлением. Основой управленческих отношений руководителей является организационная психология управления, ориентированная на раскрытие человеческих ресурсов.

Обучение кадров должно сочетать профессиональную подготовку, направленную на получение новых знаний, с общеуправленческой, ориентированной на формирование личности современного управленца, развитие умений и навыков организационно-управленческой деятельности и организационного поведения.

*Объектом организационного поведения* являются работники организаций: руководители, специалисты, работники вспомогательных служб. Люди, работающие в организациях, могут быть объектом анализа с точки зрения их должностного статуса и того рабочего места, которое они занимают как работники.

*Предмет организационного поведения* - изучение микроуровня – поведения индивидов и групп в организации. Поведение индивидов изучается с позиции восприятия ценностей, профессионального образования, мотивации и личных особенностей. При рассмотрении поведения групп внимание уделяется ролям, статусу, руководству, общению и конфликтам. В круг изучения входят производительность труда работников, текучесть кадров, удовлетворение работников.

*Организационное поведение* – это поведение работников, вовлеченных в определенные управленческие процессы, имеющие свои циклы, ритмы, темпы, структуру отношений, организационные рамки и требова-

ния к работникам. Данные процессы, с одной стороны, направляются усилиями руководителей всех звеньев управления, а с другой – реализуются в поведении непосредственных участников, т.е. работников разных управленческих уровней.

Выделяют следующие проблемы поведения: личностные, групповые, общеорганизационные.

Организация рассматривается прежде всего как управленческая система *внутрифирменного поведения*, от которого зависит положение фирмы на рынке. Главная задача состоит в том, чтобы изучить, каким образом успешность работы зависит от того или иного поведения сотрудников, которое регулируется в определенной системе *управленческих отношений*.

Понятие «организация», по мнению А.И. Пригожина (предложено в 1980 г.), имеет три разных смысла: оно употребляется как объект, процесс и свойство. В первом случае оно означает *объединение людей*, занимающих определенное место в обществе, во втором – их *деятельность*, где есть фигура организатора и подчиненный ему персонал, в третьем – степень *упорядоченности* отношений между людьми.

Изучение материала дисциплины «Организационное поведение» позволит специалисту в системе менеджмента, во-первых, критически отнестись к современной системе административного управления организациями, основанной на чрезмерном увлечении бюрократизмом, автократизмом и технократизмом; во-вторых, осознанно принять как единственную приемлемую стратегию поведения, направленную на социальную ориентированность всей системы управления от малых и больших групп до коллективов и общества в целом.

## **1.2. Элементы управленческой деятельности, основные функции управления**

Управленческая деятельность складывается из информационной подготовки принятия реализации управленческого решения (рис. 1). Руководитель занимается планированием, организацией, контролем и выполняет функции лидера. Эффективность управленческой деятельности (рис. 2) определяется определенными качествами руководителя (навыками социального взаимодействия и межличностных отношений, ориентацией на

достижение успеха, социальной зрелостью, практическим интеллектом, способностью к сложной работе, социальной приспособленностью, лидерством).

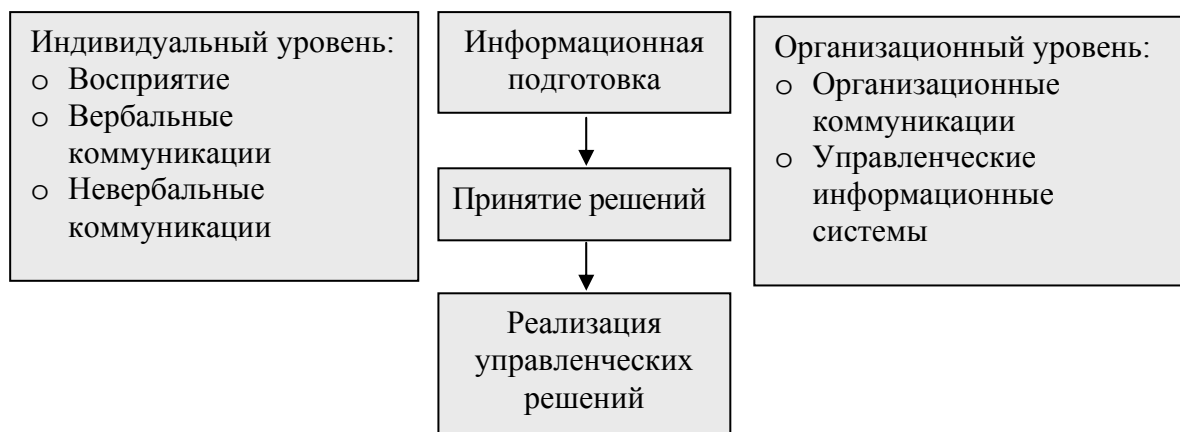


Рис. 1. Элементы управленческой деятельности

Основные функции менеджеров: планирование, организация, руководство и контроль (рис. 3).

*Планирование* – функция, связанная с определением целей и задач организации, а также ресурсов, необходимых для достижения этих целей. Это один из способов, с помощью которого руководство обеспечивает единое направление усилий всех членов организации к достижению ее общих целей.

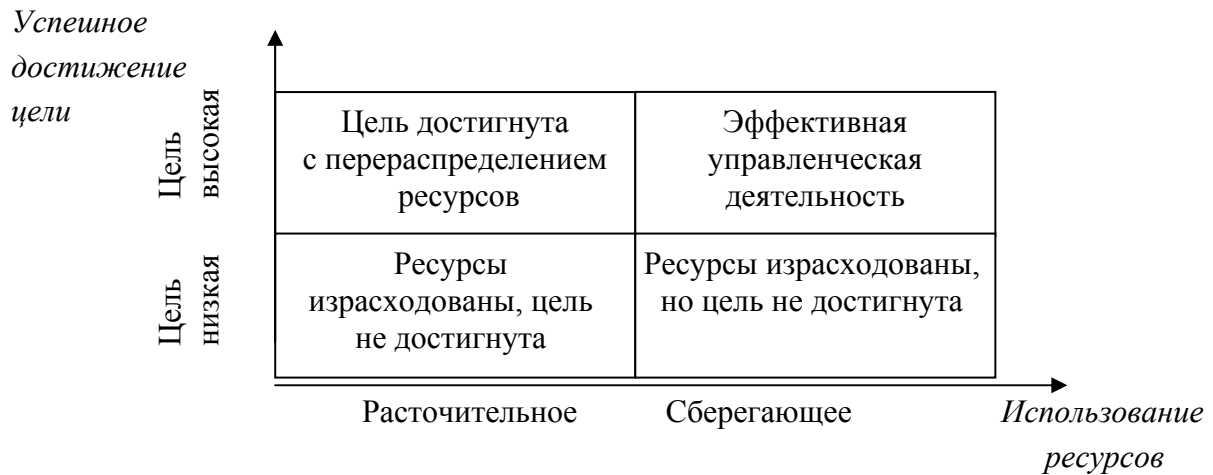
*Организация* – функция, связанная с постановкой и группированием задач для подразделений и выделением ресурсов для этих подразделений. Это процесс создания структуры предприятия, которая дает возможность людям эффективно работать вместе для достижения его целей.

*Руководство* коллективом может осуществляться в различной форме. Выбор стиля руководства определяется рядом социальных и экономических факторов:

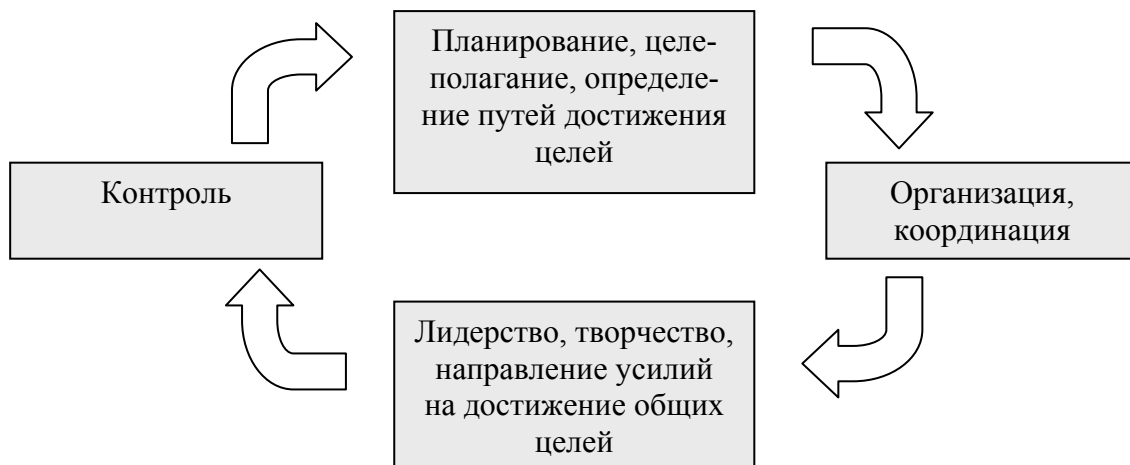
- жесткое принуждение (крайняя форма – рабство);
- администрирование;
- мотивация.



*Контроль* с точки зрения менеджмента – это процесс обеспечения достижения организацией своих целей. Функция контроля – это характеристика управления, которая позволяет выявить проблемы и скорректировать соответственно деятельность организации до того, как эти проблемы перерастут в кризис. Принято различать три вида контроля – предварительный, текущий и заключительный.



*Рис. 2. Эффективность управленческой деятельности*



*Рис. 3. Функции управления*

### **1.3. Концепции менеджмента и организационное поведение**

Выделяют *четыре наиболее важные концепции менеджмента*:

1. Научное управление (классический менеджмент).
2. Административное управление.
3. Управление с позиций психологии и человеческих отношений.
4. Управление с позиций наук о поведении.

Организационное поведение опирается на две последние концепции и вместе с управлением персоналом образует общественную систему управления человеческими ресурсами. В концепции управления с позиций психологии и человеческих отношений менеджмент рассматривается как наука, обеспечивающая выполнение работы с помощью других людей, при этом рост производительности труда в большей степени происходит за счет изменения отношений между работниками и менеджерами, нежели за счет повышения заработной платы. Исследования в этой области показали, что изменения в отношении к людям могут дать толчок к повышению производительности. В свою очередь, концепция управления с позиции науки о поведении предполагает, что эффективность организации напрямую зависит от эффективности её человеческих ресурсов. Составляющими являются социальное взаимодействие, мотивация, власть и лидерство, организационная и коммуникационная системы, содержательность работы и качество жизни.

### **1.4. Методические и методологические основы организационного поведения**

Методическую и методологическую основы организации производства составляют социологические исследования.

Различают следующие методы социологических исследований:

1. *Разведывательные исследования* - наиболее простой метод конкретного социологического анализа, который решает весьма ограниченные задачи, охватывает небольшие группы людей, основывается на упрощенной программе и сжатом инструментарии (понимаются различные документы по сбору первичной информации – анкеты, бланки интервью, опросные листы и т. д.) Данный метод используется для получения предварительных сведений о предмете и объекте исследований в углубленных исследованиях.

2. *Описательные исследования* - более сложный метод конкретного социологического анализа. Предполагает получение целостного представления об изучаемом явлении, его структурных элементах. Проводится по полной достаточно подробно разработанной программе и на базе опробованного инструментария. Применяется, когда объект исследования - достаточно большая группа людей (например коллектив предприятия: люди разных профессий и возрастных категорий, разного уровня образования и т.д.).

3. *Аналитические исследования* - наиболее углубленный метод социологического анализа, ставит своей целью выявление причин и фактов, влияющих на исследуемые явления или процесс. Подготовка этого исследования связана с разработкой полной программы и соответствующего инструментария.

Самостоятельная разновидность аналитического исследования - *эксперимент*. Создается экспериментальная ситуация путем изменения обычных условий функционирования объекта. В ходе эксперимента изучается поведение задействованных факторов, которые придают объекту новые черты и свойства.

Применяют два основных типа эксперимента: *лабораторный* и *естественный*.

*Лабораторный эксперимент* проводят в специально организованных искусственных условиях, он требует специального оснащения и применения технических приспособлений. Примером лабораторного эксперимента может служить исследование процесса узнавания при помощи специальной установки, которая позволяет на особом экране (типа телевизионного) постепенно предъявлять испытуемому разное количество зрительной информации (от нуля до показа предмета во всех его деталях), чтобы выяснить, на каком этапе человек узнает изображаемый предмет.

Недостатком этого метода является его некоторая искусственность, которая при определенных условиях может привести к нарушению естественного хода психических процессов, а следовательно, к неправильным выводам.

*Естественный эксперимент* строится так, что испытуемые не подозревают о том, что они подвергаются психологическому исследованию. Это обеспечивает естественность их поведения.

Одна из разновидностей эксперимента в психологии - *социометрический эксперимент*. Он используется для изучения взаимоотношений между людьми, положения, которое занимает человек в той или иной группе (заводской бригаде, школьном классе, группе детского сада). При изучении

группы каждый отвечает на ряд вопросов, касающихся выбора партнеров для совместной работы, отдыха, занятий. По результатам можно определить наиболее и наименее популярного человека в группе.

4. *Опрос* - наиболее распространенный вид социологического исследования. Широко используется для сбора первичной информации (90 % всех социологических данных собирается с помощью этого вида).

Опрос подразделяется на анкетирование и интервьюирование.

При *анкетировании* заранее формируются вопросы для респондентов.

*Интервьюирование* используется в том случае, когда последующий вопрос для респондента зависит от ответа на предыдущий вопрос.

При правильном проведении опроса они позволяют выявлять индивидуально-психологические особенности личности: склонности, интересы, вкусы, отношение к жизненным фактам и явлениям, другим людям, себе.

Достоинство метода анкетирования заключается в том, что он позволяет сравнительно легко и быстро получить массовый материал.

Материал бесед и анкет представляет ценность тогда, когда он подкрепляется и контролируется другими методами, в частности наблюдением.

5. *Тест* - это особый вид экспериментального исследования, представляющий собой специальное задание или систему заданий, время выполнения которых обычно учитывают. Тесты применяют при исследовании способностей, уровня умственного развития, навыков, уровня усвоения знаний, а также при изучении индивидуальных особенностей протекания психических процессов.

6. *Изучение (анализ) результатов деятельности* считается вспомогательным методом исследования, так как дает надежные результаты только в сочетании с другими методами (наблюдением, экспериментом).

7. *Социологическое наблюдение* представляет собой целенаправленное и систематизированное восприятие какого-либо явления, его свойств или особенностей. Формы фиксации могут быть различными (бланк, дневник наблюдения, фото- или киноаппаратура и т.д.).

Особенность наблюдения в психологии состоит в том, что непосредственно видеть и фиксировать можно только факты, относящиеся к внешнему поведению (движение, словесные высказывания и т.д.).

Психологическое наблюдение должно быть целенаправленным: наблюдатель должен отчетливо представлять и понимать, что он собирается наблюдать и для чего наблюдать, иначе наблюдение превратится в фиксацию случайных второстепенных фактов. Наблюдение следует проводить

систематически, а не от случая к случаю. Поэтому психологическое наблюдение требует продолжительного времени.

*Самонаблюдение* – это наблюдение и описание человеком протекающих у него самого тех или иных психических процессов и переживаний. Причина ограниченного его применения - явная возможность непроизвольного искажения и субъективного истолкования наблюдаемых явлений.

Итак, в психологии используют целый ряд методов. Какой из них рационально применить, решают в каждом отдельном случае в зависимости от задач и объекта исследования. При этом обычно используют не один какой-либо метод, а ряд методов, взаимно дополняющих и контролирующих друг друга.

8. *Анализ документов.* Источником информации выступают текстовые сообщения. Этот метод позволяет получать сведения о прошедших событиях, может выявить тенденцию и динамику изменений отдельных черт объекта, последствий.

### **1.5. Подготовка программы социологического исследования**

Социологические исследования требуют тщательной подготовки, при осуществлении которой необходимо:

1. Позаботиться о теоретической основе исследования.
2. Продумать общую логику его проведения.
3. Разработать методические документы для сбора информации.
4. Сформировать рабочую группу исследователей.
5. Предусмотреть необходимые ресурсы (финансовые, трудовые и т.д.).

Программа социологического исследования - стратегический документ, который раскрывает концепцию исследования и намерения организаторов по проведению анализа исследуемой проблемы.

Методическая часть программы социологического исследования должна содержать характеристику используемых методов сбора первичной информации, рабочий план исследования, включающий подготовку к исследованию поля деятельности, само исследование, подготовку информации к обработке, её обработку на ЭВМ и анализ результатов исследований с выводами и рекомендациями, подготовку вспомогательных документов и выбор нормативов исследований (готовятся инструкции для анкетёров, кодировщиков, производятся расчеты ресурсов по действующим нормативам).

## **Лекция 2. ВКЛАД ПРЕДСТАВИТЕЛЕЙ ШКОЛЫ ЧЕЛОВЕЧЕСКИХ ОТНОШЕНИЙ В ТЕОРИЮ И ПРАКТИКУ УПРАВЛЕНИЯ**

### **2.1. Российские исследовательские приоритеты**

Эмпирическая база исследований и разработок, подготовившая формирование представлений об организационном поведении в отечественных общественно-исторических условиях, может быть датирована второй половиной XIX и первой четвертью XX в. Изучением мотивации поведения рабочих занимался еще в 1873 г. В.И. Скалон, в 1881 г. - А. Исаев, когда они исследовали эффективность артельных форм организации труда, интерес к которым был обусловлен переходом России к капиталистическим методам хозяйствования.

Интерес к дальнейшему развитию аналогичной проблематики возрос после 1917 г. Так, в 1920 г. в Москве создается Институт труда, преобразованный в 1921 г. в Центральный институт труда (ЦИТ) с функциями научного центра по координации исследований и разработок по научной организации труда в масштабе всей страны. Для подготовки квалифицированных руководителей предприятий при ЦИТе в 1922 г. был создан специальный факультет администраторов. В 1924 г. директор ЦИТа А.К. Гастев возглавил советскую делегацию на 1-м Международном съезде НОТ, где работы института получили одобрение делегатов из США, Англии, Германии, Франции и других стран.

Н.А. Витке – автор первой монографии по проблематике организационного управления на отечественных предприятиях. Он понимал управление как способ высвобождения творческого потенциала работников и как реализацию их творческих способностей в рабочем процессе на общее благо. Заслугой Н.А. Витке следует считать то, что он ввел в научный оборот целый ряд важных терминов для понимания места и роли работающего человека в обществе, таких как «человеческий фактор производства», «социально-трудовая деятельность», «социальная организация предприятия», «социально-психологическая атмосфера», «организационный кризис».

Дальнейшее развитие отечественной психологии связывается с созданием в ЦИТе в 1921 г. лаборатории промышленной психотехники под руководством И.Н. Шпильрейна. Кроме вышеназванных российских и советских ученых, внесших заметный вклад в изучение отношений в сфере трудовой

деятельности, можно назвать П.М. Керженцева, И.М. Бурдянского, С.Г. Геллерштейна, А.А. Толчинского, Н.Л. Левитова, А.М. Мандрыку.

С начала 20-х гг. XX в. стало развиваться и такое социально-психологическое направление, как управляемость производственными коллективами в рамках НОТ. Именно в это время крупный психолог В.М. Бехтерев сформулировал основные задачи изучения их специфики:

- 1) товарищеский и административный контроль;
- 2) позитивное влияние соревнования на эффективность труда рабочих;
- 3) зависимость решения творческих задач от коллективного обсуждения возникающих проблем;
- 4) снижение уровня утомляемости рабочих в коллективной организации работ.

В 30-х гг. развитие психотехники характеризуется пересмотром старых теоретических позиций. Критически переосмысливаются взгляды на психотехническую работу, основанную на заимствованных методах западной практики. Трудовой процесс понимался исключительно как фактор развития личности в коллективе. Гуманистическая направленность отечественной психологической науки сформировались значительно раньше американской «гуманистической психологии» 50-х гг.

В обширной практике психотехнических исследований вторая и четвертая задачи в работах западных исследователей нашли применение только в 50 - 70 гг. Новые формы проявления производственной деятельности в виде ударных бригад с их мощным мотивом трудового энтузиазма стали уникальными в мировой производственной практике и опередили японский опыт «кружков качества» почти на 30 лет. В эти же годы был впервые применен метод исследования, получивший название «естественный эксперимент». Широко разрекламированный в учебниках США Хотторнский эксперимент был только копией аналогичных исследований, проводившихся в СССР. Наиболее выдающимся достижением отечественных исследователей-практиков стали игровые разработки. Первая такая деловая игра «Пуск цеха» состоялась в июне 1932 г. на Лиговском заводе пишущих машин. Она была совершенно новым явлением в мировой обучающей практике. Всего за период с 1932 по 1938 гг. ленинградскими специалистами было проведено 40 деловых игр разной направленности. Первая деловая игра в США появилась лишь в 1956 г., спустя 24 года. С 1935 г. в СССР развернулось стахановское движение за перевыполнение норм вы-

работки. В период Великой Отечественной войны (1941 - 1945 гг.) появились «фронтовые бригады», работавшие под лозунгом: «Все для фронта, все для победы». Трудовой энтузиазм превращался в трудовой героизм, принявший массовое явление. В этот период административно-командная система управления оптимально сочеталась с мотивацией трудовых усилий работников. Иностранцы специалисты до сих пор считают феномен «трудового энтузиазма» неразрешимой «русской загадкой». В послевоенный период в СССР с успехом разрабатывались вопросы комплексного совершенствования управления в производственных условиях, формировалась поведенческая модель «самоорганизуемости».

Опыт практиков в осмыслении ученых-исследователей позволил находить эффективные пути решения самых сложных задач. Феномен «совместная трудовая деятельность» позволял консолидировать усилия персонала предприятия для достижения общей цели на основе повышения требовательности к себе и другим. В это время сформировались три уровня мотивации рабочих: ближайшего окружения, приобщенности к своему предприятию, целеосмысленности поведения. С конца 60-х начала 70-х гг. XX в. в СССР развернулась работа по разработке планов социального развития как составных частей текущих техпромфинпланов предприятий. Поэтому 70-е гг. можно с полной уверенностью характеризовать как период осмысленного подхода к изучению проблем организационного поведения в рамках управления трудовыми коллективами на основе гуманистической теории управления предприятиями.

## **2.2. Развитие поведенческих концепций управления зарубежных авторов**

Исследования Э. Мэйо и Ч. Бернардо акцентировали внимание на человеческом социальном факторе в организации, на назначении этого фактора. Американские исследователи указывают на существующую роль лидера в организации (Ч. Бернардо). Эта роль состоит в овладении социальными силами в организации, в управлении ее неформальными компонентами, формировании ценностей и норм. Взгляды Э. Мэйо и Ч. Бернардо явились предпосылками к расширению исследований в рамках организационного поведения. Дисциплина «Организационное поведение» берет свое начало с отчета об исследованиях Р. Гордона, Д. Хауэлла. Основной



вывод их исследований сводится к тому, что академическую психологию трудно использовать менеджерам на практике. Требовался новый подход, который должен был обобщить исследования в области поведения отдельных людей и групп в организации. В результате организационное поведение объединило в себе отдельные области психологии, социологии, педагогики и других наук.

Поведенческие концепции уделяют наибольшее внимание индивидуальной точке зрения и поведению и процессам в группе. Развитие этих концепций управления прослеживается в трудах многих авторов и теоретических движений. Х. Местберг (1836 - 1916) (Германия) основал психологическую лабораторию в Гарварде, его книга «Психология и производственная эффективность» посвящена тому, как психологи могут существенно помочь менеджерам в отборе и мотивации работников. «Производственная психология» – один из основных курсов в подготовке менеджеров.

Первые систематические исследования в направлении мотивации сотрудников были проведены в 20-х гг. XX в. в США на заводах компании «Вестерн Электрик» в Хоуторне. Они велись многие годы. Изучались внешние условия: климат, освещение, окраска рабочих помещений и машин, организация рабочего места, регулирование интервалов в производственном процессе и т.д.

Были созданы условия для оценки результатов экспериментов. Отфильтрованный результат сводился к уже знакомой нам формуле: *людям нравится ощущать свою значимость.*

Эта фраза и сегодня имеет решающее значение для того, чтобы будить в человеке радость труда. Если людей приравнять к винтикам и шестеренкам, к номерам или серой мыши, то каким должен быть мотив для того, чтобы считать свою работу необходимой?

Хоуторн дал старт ряду исследовательских проектов и привел к появлению плеяды новых имен. Среди них был медик и психолог А. Маслоу, который надеялся выявить иерархическую структуру поведенческих мотивов. Он различал пять основных мотивов, из которых основу составляет «удовлетворение базисных потребностей»: «дыхание, жажда, голод, тепло». Каждый человек, по Маслоу, в первую очередь, должен стремиться к тому, чтобы не испытывать нужду, которая угрожала бы самому его существованию. Как только базисные потребности сбалансированы, эта мотивационная группа становится неактуальной. «Сытого не привлечешь хле-

бом. Хлеб важен для тех, у кого его нет». После того как непосредственная угроза жизни снята, человек стремится к безопасности. Он ни в коем случае не хочет вновь оказаться на той же ступени бедности. Его поведение сориентировано на обеспечение безопасности.

Человек делает ставку на безопасность и устраняет все, что стоит на его пути. Этот мотив приобретает особое значение для всех организаций во все времена, когда рабочие места оказываются под угрозой. Когда человек чувствует себя защищенным, отпадает и этот мотив. Следующие мотивационные ступени – «контакт и причастность» и «престиж, положение, признание». Высший мотив в пирамиде, построенной Маслоу, составляет «самореализация» – стремление человека реализовать себя в своем деле, в своем творении.

Правило: «Следующая ступень мотивационной структуры имеет значение лишь тогда, когда предыдущие ступени пройдены». Общая структура пирамиды Маслоу всегда находила критиков. Ошибочным может быть его воззрение, что лишь немногим доступно стремление к самореализации, но тем не менее оно – несомненно важный фактор.

Американский специалист и психолог в области экономики и труда Ф. Герцберг знаком с трудами А. Маслоу. Однако его наблюдения подтолкнули к мысли, что есть факторы, которые, если их действия недостаточны, лишают работающих радости труда, но если их действие определено направлено, они способны вызвать эту радость. Если, к примеру, рабочее место захламлено, темное и непривлекательное, конечно, это снижает тягу к труду. Если же оно чистое и в эргономическом отношении безупречное, то уже за счет этого возникает неявно выраженная мотивация к труду. Сотрудник воспринимает это как нечто само собой разумеющееся. Герцберг отнес эти факторы в разряд «гигиенических». В отличие от них выделяются и собственные мотивы, действительно активизирующие трудовую деятельность. При этом особую роль играют ощущение успеха и связанное с ним признание. Очевидна параллель с мотивом самореализации, выдвинутым Маслоу. Не меньшим мотивом, как считает Герцберг, является сам процесс труда: его привлекательность, способность вызывать интерес и предоставляемая возможность показать себя.

Тот, кто последует за рассуждениями Герцберга, узнает, какую роль в качестве мотива играют деньги. «Честная, хорошая» оплата всегда превращается в «гигиенический» фактор, т.е. в нечто само собой разумеющееся-

ся, если деньги не являются знаком признания успеха или прогресса сотрудника. У Маслоу деньги - необходимое средство, создающее психологические условия для ощущения безопасности, они могут быть и мотивирующим фактором, так как являются эквивалентом «признания» и его символом (машина, дом и т.д.). Деньги, таким образом, играют роль многообразных мотивов, которые в конечном счете определяет сотрудник. Деньги как фактор измерения человеческих достоинств могут быть чрезвычайно опасными. Они могут целиком завладеть человеком, к тому же они все время должны множиться, чтоб он мог доказать окружающим свое растущее величие. Иные с презрением относятся к тем, кто озабочен только деньгами, поскольку человеческую ценность они измеряют совершенно иначе. Любые обобщения в характеристике денег как мотива менее приемлемы, чем в отношении любого другого фактора.

Дуглас Мак-Грегор предложил две теории:  $X$  и  $Y$  – модели взаимоотношений между менеджерами и рабочими.

*Модель X:* относительно негативный взгляд на рабочих согласно взглядам классического менеджмента. Люди не любят работу и стараются избежать ее, поэтому менеджеры должны контролировать, направлять, принуждать и подталкивать работников; люди предпочитают быть направляемыми, хотят безопасности, у них мало амбиций.

*Модель Y:* более позитивна, допускает человеческие отношения. Люди по своей природе не относятся плохо к работе; работа - естественная часть их жизни; они внутренне мотивированы на достижение целей, в которых заинтересованы; люди в такой степени связывают свою деятельность с достижением целей, в какой вознаграждение соответствует их достижению; они могут в равной степени избегать ответственности и допускать её в зависимости от благоприятности условий, способны быть новаторами в решении проблем организации; люди способны, но под воздействием организационных условий их потенциал не используется.

*Модель организации типа Z,* которую предложил У. Оучи (табл. 1), представляет собой попытку показать, как соединение преимуществ двух достаточно различных культур (японской и американской) «рождает» эффективный вариант культуры деловой организации.

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

- Обязательства организации по отношению к своим членам.
- Оценка выполнения работы.
- Планирование карьеры.
- Система контроля.
- Принятие решений.
- Уровень ответственности.
- Интерес к человеку.

Таблица 1

*Модель организации типа Z У. Оучи*

«Культурные» переменные	Характеристики в компании		
	японской	типа Z	типичной американской
Наем	Пожизненный	Долговременный	Кратковременный
Оценка и продвижение	Качественное и медленное	Качественное и медленное	Количественное и быстрое
Карьера	Широко специализированная	Умеренно специализированная	Узко специализированная
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	Узкий

### **2.3. Особенности организационного поведения в России**

В результате изменений, происходящих в социальной, экономической и управленческой сферах, требуется определенный подход, не только пассивный к адаптации людей в этих условиях. Необходима активная адаптация. Для данных условий характерны:

- 1) формирование специфических особенностей организационного поведения у различных групп и работников;
- 2) снижение уверенности людей в завтрашнем дне, возможности позитивных перемен;
- 3) поиск моральной поддержки своих детей и страх перед старостью.

## Лекция 3. ЛИЧНОСТЬ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 3.1. Человеческий фактор в организации

Человеческий фактор играет решающую роль в деятельности организации. Люди в наименьшей степени поддаются управлению. Одной из основных проблем организационного поведения является проблема исполнения.

Формулу исполнения можно представить в следующем виде:

$$\text{Исполнение} = \text{индивидуальные свойства} + \text{усилия} + \text{организационная поддержка}$$

*Индивидуальные свойства* определяют способность работника выполнить полученные задания. *Усилия* связаны с желанием исполнить. *Организационная поддержка* обеспечивает возможность исполнения.

Раскрыть проблемы управления индивидуальным поведением в организации удалось Платонову. Он выделил:

- 1) биологически обусловленную подсистему личности (пол, возраст, свойства нервной системы);
- 2) индивидуальные формы отражения объективной реальности, включая психические процессы (память, внимание, мышление и т.п.);
- 3) подсистему опыта (знания, умения, навыки);
- 4) социально обусловленную подсистему (управленческая направленность для менеджера, отношения между людьми и т.д.).

К биологически обусловленной подсистеме личности относятся возрастные особенности, различия по признакам пола, расы, свойства темперамента, физические особенности.

В управленческой деятельности необходим учет психологических особенностей возрастных этапов жизненного пути работника. Исследователи выделяют два периода у активно действующих людей в организации:

1. Взрослость, лет:
  - ранняя (21 - 25);
  - средняя (25 - 45) (пик интеллектуальных достижений);
  - поздняя (45 - 55) (упадок физических и умственных сил);

- предпенсионный возраст (55 - 60) (пик наиболее общих социальных достижений);

## 2. Старение:

- удаление от дел;
- старость;
- одряхление (65 - 75).

Каждый период предполагает особенности поведения личности в организациях, который должен учитывать руководитель. С возрастом накапливается опыт, формируются навыки, умение, в то же время определяются стереотипы, что снижает скорость овладения новыми знаниями и навыками. Сохранение работоспособности человека с возрастом зависит от уровня сложности решаемых им задач в организации, а также от его способности к постоянному обучению.

### 3.2. Особенности темперамента индивидов

В процессе управления необходимо также учитывать темперамент руководителя и сотрудников. Рассмотрим различные свойства и особенности темперамента индивидов.

*Холерик.* Сильная нервная система, легко переключается с одной работы на другую, но неуравновешенная нервная система, что мешает его уживчивости и совместимости с другими людьми.

*Сангвиник.* Сильная нервная система, обладает хорошей работоспособностью, легко переходит к другому виду деятельности, легко переживает неудачи.

*Флегматик.* Сильная работоспособная нервная система, но с трудом включается в другую работу и приспосабливается к новой обстановке, преобладание спокойного, ровного настроения, чувства отличаются постоянством.

*Меланхолик.* Отличается низким уровнем психической активности, замедленными движениями, быстрой утомляемостью, высокой чувствительностью. Чуткость к другим делает его универсально уживчивым с другими людьми.

Темперамент определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, направленность психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов, направленность психической деятельности). К свойствам темперамента относятся:

*Сензитивность* – чувствительность к воздействию внешней среды.

*Реактивность* – характерная особенность произвольных реакций.

*Активность* – определяет произвольные действия и их балансы.

*Пластичность поведения (адаптивность)* – *ригидность* - негибкость поведения, пониженная приспособляемость, трудности изменения поведения при изменении во внешней среде.

*Экстраверсия* – ориентация на внешний мир, на объекты и людей. Потребность во внешней стимуляции предполагает работу, связанную с новизной, разнообразием, непредсказуемостью. Экстравертам свойственна общительность, импульсивность, гибкость поведения, большая инициативность, но малая настойчивость, высокая социальная адаптированность, хорошо справляются с работой, требующей быстрого принятия решений.

*Интроверсия* предполагает направленность на внутренние раздражители, ориентацию на собственные чувства, внутреннюю жизнь, предполагает предсказуемость, порядок и стабильность в работе. Интровертам присуща замкнутость, необщительность, социальная пассивность, склонность к самоанализу, затруднена социальная адаптация.

*Нейротизм* интерпретируют как эмоциональную нестабильность. Высокий уровень нейротизма обуславливает низкую устойчивость и неопределенность (работники предпочитают ясные точные инструкции, четкие правила, структурированные задачи), потребность в поддержке со стороны других, нестабильность самооценки, связанную с работой, чувствительность к удачам и неудачам, а также к угрозам.

Физиологической *основой темперамента* являются основные свойства нервной системы:

1. Сила – слабость.
2. Уравновешенность – неуравновешенность.
3. Подвижность – инертность.

### 3.3. Психические процессы, свойства, состояния

*Ощущение* – простой психический процесс. В ощущении отражаются отдельные свойства предметов и явлений окружающего мира и внутреннего состояния человека.

Восприятие (ощущение) предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений. Выделяются восприятия:

- зрительные;
- слуховые;
- вкусовые;
- температурные;
- обонятельные;
- вибрационные;
- болевые ощущения;
- ощущение равновесия;
- ощущение ускорения.

Для организационного поведения важно понятие порога. Если раздражитель не обладает достаточной силой, то ощущение не возникает. Порогом различия веса является прибавка  $1/30$  первоначального веса. По отношению к свету различие составляет  $1/100$ , к звуку –  $1/10$ . Избирательность восприятия играет как положительную роль (выявляются наиболее значимые сигналы), так и отрицательную (возможна потеря информации).

*Апперцепция* – зависимость восприятия от общего содержания психической жизни человека, его опыта, интересов, направленности.

Под *рефлексией* в организационном поведении понимается осознание человеком того, как он воспринимается партнерами. Описывая ситуационное общение неких Джона и Генри, исследователи утверждают, что в этой ситуации подразумеваются как минимум шесть человек. Джон, каким он есть на самом деле, Джон, каким он видит себя сам, и Джон, каким видит его Генри. Соответственно три позиции со стороны Генри. В условиях дефицита информации люди начинают приписывать друг другу как причины поведения, так и другие характеристики. Людям свойственно рассуждать. Плохой человек обладает плохими чертами, хороший человек – хорошими. Идея контрастных представлений состоит в том, что когда пло-



хому человеку приписывают отрицательные черты, сам воспринимающий человек по контрасту оценивает себя как носителя положительных черт.

*Аттракция* возникают при восприятии человека человеком, привлекательности одного из них для другого.

*Мышление* – опосредованное и обобщенное отражение существенных закономерностей связей и отношений. Подчиненные могут отличаться друг от друга критичностью, широтой, самостоятельностью, логичностью и гибкостью мышления. Перечисленные особенности мышления подчиненных должны учитываться руководителем при постановке задач, делегировании функций, прогнозировании резервов мыслительной деятельности. Сложные творческие задачи требуют дополнительных усилий для их решения. При этом используются *приемы активизации мышления*:

1. Переформулирование задачи, графическое выражение условий.
2. Использование непрямых ассоциаций (наводящие вопросы руководителя или коллеги могут способствовать решению задач).
3. Создание оптимальной мотивации (устойчивая мотивация способствует решению задач).
4. Снижение критичности по отношению к собственным решениям.

*Внимание* – направленность психики на определенный объект, имеющая устойчивое или ситуативное значение. Внимание может быть произвольным и непроизвольным.

Часто организация решает задачу привлечения непроизвольного внимания клиентов к новому товару, услугам. Непроизвольное внимание определяется:

1. Особенности раздражителя (интенсивность, контраст, новизна).
2. Соответствием внешнего раздражителя внутреннему состоянию и потребности человека.
3. Чувствами (заинтересованностью, развлекательностью).
4. Превышением опыта.
5. Общей направленностью личности.

Произвольное внимание определяется целями и задачами деятельности, усилиями воли.

*Память* – процессы организации и сохранения прошлого опыта, делающие возможным его повторное использование в деятельности. Процессы памяти: запоминание, сохранение, воспроизведение, забывание.

По продолжительности сохранения материала выделяют кратковременную и долговременную память. Возможны также произвольное (целенаправленное) и произвольное запоминание, сохранение и воспроизведение.

*Правила произвольного запоминания:*

1. Лучше запоминается материал, связанный с содержанием основной цели деятельности.
2. Запоминается лучше тот материал, который требует активной умственной работы.
3. Большая заинтересованность – это лучшее запоминание.

*Приемы произвольного запоминания:*

1. Составлять план заучиваемого материала.
2. Сравнение классификации и систематизации способствует запоминанию материала.
3. Повторение должно быть осмысленным и осознанным.

*Воля* – регулирование человеком своего поведения, выраженное в умении преодолевать внешние и внутренние трудности при совершении целенаправленных действий. Для организации важны такие волевые качества работников, как решительность, целеустремленность, настойчивость, самостоятельность и инициативность. Существенной проблемой для организации может стать нерешительность персонала из-за отсутствия информации, борьбы мотивов, особенности темперамента человека и т.п.

*Эмоции* отражают субъективное значение для человека предметов и явлений в конкретных условиях. Выделяют следующие эмоциональные реакции:

- эмоциональный отклик;
- эмоциональная вспышка;
- аффект (сверхэмоциональная реакция).

*Эмоциональное состояние* может проявляться в виде различного настроения, стресса, проявления, например, чувства долга, патриотизма и т.д.

Руководитель должен знать, как возникают те или иные эмоции, чувства, для того чтобы уметь управлять ими в отношении к себе и своим подчиненным.

## **Лекция 4. ПОДХОДЫ К ПОСТРОЕНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИОННОГО ОКРУЖЕНИЯ**

### **4.1. Взаимодействие человека и организации**

Подавляющее большинство людей почти всю свою сознательную жизнь проводят в организациях. Начиная с яслей и заканчивая 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 другими членами организации, отдавая что-то организации, но 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 в организации, с кем и сколько времени взаимодействовать, что будет давать ему организация и т.п. От этих и ряда других факторов зависят удовлетворенность человека взаимодействием с организацией, его отношением к организации и его вклад в деятельность организации.

Для того чтобы понять, как строится взаимодействие человека и организации, необходимо уяснить, в чем суть проблемы взаимодействия человека и организации, какие характеристики личности определяют поведение человека в организации и какие характеристики организационного окружения оказывают воздействие на включение человека в деятельность организации.

Системно поведение человека в организации может быть представлено с двух позиций:

- 1) взаимодействия человека с организационным окружением (в этом случае человек находится в центре модели);
- 2) организации, включающей в себя индивидов (в этом случае организация как целое является исходной точкой рассмотрения).

## 4.2. Модели включения человека в организационное окружение

В случае если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек (рис. 4), модель этого взаимодействия может быть описана следующим образом:

- человек, *взаимодействуя* с организационным окружением, получает от него побуждающие к действию стимулирующие сигналы;
- человек *под воздействием* 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. 4. 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. В модели человек предстает как биологическое и социальное существо с определенными физиологическими и другого рода потребностями, опытом, знанием, навыками, моралью, ценностями 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. Первая – это то, чего человек добился для себя, реагируя на стимулы, какие собственные проблемы, вызванные стимулирующими воздействиями, он решил. Вторая – что он сделал для организационного окружения, для организации в ответ на стимулирующие воздействия, которые организация применила по отношению к человеку.

В случае рассмотрения взаимодействия человека и организационного окружения с позиции организации в целом системная модель этого взаимодействия имеет следующий вид (рис. 5).

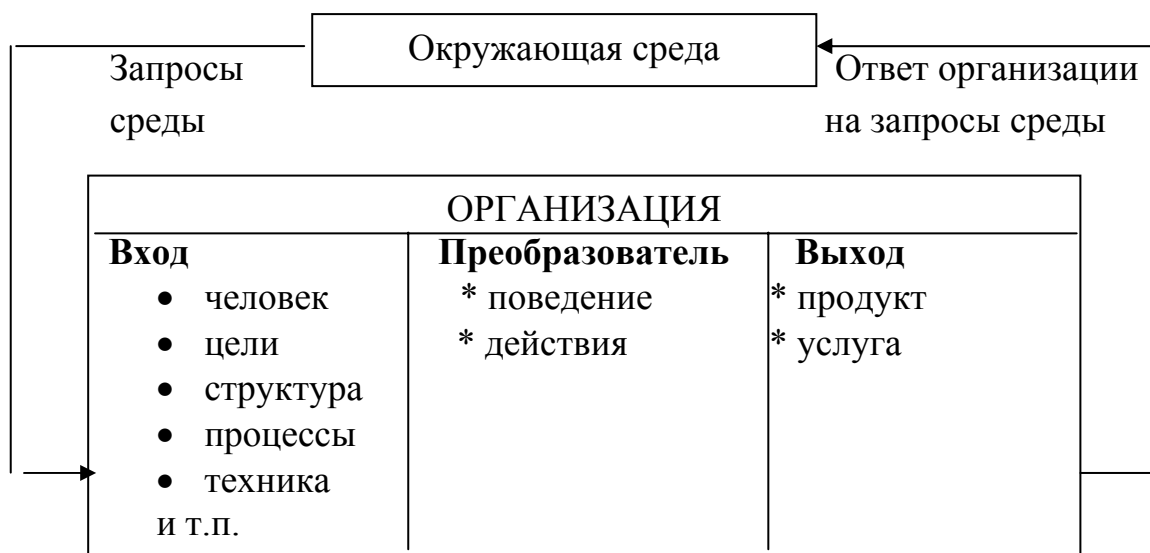


Рис. 5. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации

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 как составная часть входа и выступает в роли ресурса организации, который она наряду с другими ресурсами использует в своей деятельности.

### **4.3. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения**

Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения будет рассмотрена с позиций первой модели (см. рис. 4).

Работа человека в организации представляет собой процесс постоянного его взаимодействия с организационным окружением. Это очень сложный и многоплановый процесс, являющийся исключительно важным, а зачастую болезненным для обеих сторон. Отладить его очень нелегко. Каждый человек, входя в новую организацию, сталкивается с множеством проблем взаимодействия с организационным окружением. Многие коллизии возникают и в организационном окружении, так как оно обязательно претерпевает деформации и изменения с появлением нового члена в организации. В дальнейшем может быть налажено безболезненное взаимодействие личности и окружения внутри организации. Однако в большинстве случаев это малоустойчивое взаимодействие, что проявляется в возникновении напряжения в отношениях между человеком и организацией и в возможном разрыве их взаимодействия.

*Организационное окружение* – это та часть организации, с которой человек сталкивается во время своей работы в ней. В первую очередь, это рабочее место и его непосредственное окружение. Однако для большинства людей организационное окружение значительно шире их рабочего места и включает такие характеристики и составляющие организации, как производственный профиль, положение в отрасли и на рынке, размер организации, её месторасположение, руководство, организационная структура, правила поведения и внутренний распорядок, условия работы, система

оплаты, система социальных гарантий, философия организации, общения, трудовые отношения, коллеги и многое другое. Каждый член организации имеет своё собственное окружение, так как, во-первых, он выделяет для себя те характеристики и аспекты организации, которые для него важны, и, во-вторых, потому что он сам обычно занимает вполне определённое место в организационном окружении, выполняет определённые функции и осуществляет определённую работу.

Возможности включения человека в организационное окружение, называемые *социализацией*, зависят от характеристик не только этого окружения, но и в равной мере человека. Каждый человек имеет многоплановую структуру личности, и во взаимодействие с организацией он вступает не как механизм, выполняющий конкретные действия и операции, а как разумное и сознательное существо, обладающее устремлениями, желаниями, эмоциями, настроением, имеющее воображение, разделяющее определённые верования и следующее определенной морали.

## Лекция 5. ОСНОВА КОНФЛИКТА ВО ВЗАИМОДЕЙСТВИИ ИНДИВИДА И ОРГАНИЗАЦИИ

### 5.1. Истоки конфликта индивида и организации

Как бы человек и организация ни стремились свести своё взаимодействие только к выполнению определённых работ на определённом рабочем месте, у них этого никогда не получится. Взаимодействие человека с организацией всегда шире, так как человек не может быть низведён до состояния машины, а организационное окружение - до рабочего места.

В каждой конкретной ситуации возникновения трудностей и проблем взаимодействия человека с организационным окружением могут быть найдены конкретные, соответствующие данной ситуации причины, породившие эти проблемы. Однако, несмотря на ситуационность этих проблем, можно указать на два основополагающих момента, лежащих в основе большинства причин, вызывающих непонимание, противодействия и конфликты во взаимодействии человека с организационным окружением. Данными моментами являются:

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

Для того чтобы стыковать ожидания человека и организации по отношению друг к другу и тем самым устранить или минимизировать проблемы и коллизии, которые возникают между человеком и организационным окружением, важно четко представлять то, на какое место в организации претендует человек, какие роли он может и готов выполнять и какую роль ему предполагает дать организация. Очень часто именно несоответствие роли, которую предлагает организация человеку, его претензиям занимать определенное место в организации, является *основой конфликта между человеком и организационным окружением*.



## 5.2. Ожидания организации и индивида друг от друга

Имея определённое представление о себе самом и своих возможностях, обладая определёнными знаниями об организации, имея определённые намерения в отношении организации и, наконец, исходя из своих целей и текущих возможностей, индивид вступает во взаимодействие с организацией, предполагая занять в ней определённое место, выполнять определённую работу и получать определённое вознаграждение. Организация в соответствии со своими целями, организационной структурой, спецификацией и содержанием работы предполагает взять работника, обладающего соответствующими квалификационными и личностными характеристиками, чтобы он играл определённую роль в организации, выполняя определённую работу, давая требуемый результат, за который полагается определённое вознаграждение (рис. 6).



Рис. 6. Ожидания организации и индивида друг от друга

Свести, сделать соответствующими друг другу ожидания человека и организации очень трудно, так как они складываются из множества отдельных ожиданий, для стыковки которых нужно обладать искусством управления высокого класса.

Группу *основных ожиданий индивида* составляют ожидания по поводу:

- содержания, смысла и значимости работы;
- оригинальности и творческого характера работы;
- увлекательности и интенсивности работы;
- степени независимости, прав и власти на работе;
- степени ответственности и риска;

- престижности и статусности работы;
- степени включенности работы в более широкий деятельный процесс;
- безопасности и комфортности условий на работе;
- признания и поощрения за хорошую работу;
- заработной платы и премий;
- социальной защищенности и других социальных благ, предоставляемых организацией;
- гарантий роста и развития;
- дисциплины и других нормативных аспектов, регламентирующих поведение на работе;
- отношений между членами организации;
- конкретных лиц, работающих в организации.

Для каждого индивида комбинации этих отдельных ожиданий, формирующие его обобщенное ожидание по отношению к организации, различны. Причем и структура ожидания, и относительная степень значимости отдельных ожиданий для индивида сами зависят от множества таких факторов, как его личностные характеристики, цели, конкретная ситуация, в которой он находится, характеристики организации и т.п.

*Организация ожидает от человека, что он проявит себя как:*

- специалист в определенной области, обладающий определенными знаниями и квалификацией;
- член организации, способствующий ее успешному функционированию и развитию;
- человек, обладающий определенными личностными и моральными качествами;
- член организации, способный коммуницировать и поддерживать хорошие отношения с коллегами;
- член организации, разделяющий ее ценности;
- работник, стремящийся к улучшению своих исполнительских способностей;
- человек, преданный организации и готовый отстаивать ее интересы;

- исполнитель определенной работы, готовый осуществлять ее с должной отдачей и на должном качественном уровне;
- член организации способный занять определенное место внутри организации, и готовый взять на себя соответствующие обязательства и ответственность;
- сотрудник, следующий принятым в организации нормам поведения, распорядку и распоряжениям руководства.

Комбинация ожиданий организации по отношению к человеку, а также степень значимости для организации каждого отдельного ожидания могут отличаться у различных организаций. Более того, и в рамках одной и той же организации по отношению к различным индивидам могут складываться различные комбинации ожиданий. Поэтому нельзя предложить единую универсальную модель ожидания организации по отношению к человеку, так же как нельзя предложить аналогичную модель ожидания человека по отношению к организации.

### **5.3. Подходы к установлению соответствия роли и места индивида в организации**

Возможны два подхода к установлению соответствия роли и места (табл. 2). *Первый подход* характерен тем, что роль является основополагающей в установлении этого соответствия. Человек подбирается для выполнения определенной работы, осуществления определенной функции, т.е. для исполнения определенной роли в организации. Этот подход традиционен и наиболее распространен в современной практике менеджмента.

При *втором подходе* исходной точкой является место, на которое претендует человек, и его потенциал исполнения ролей. Работа подбирается человеку таким образом, чтобы она лучше всего соответствовала его возможностям и его претензиям на определенное место в организации. Этот подход имеет практическую реализацию преимущественно в рамках японского типа управления. Несмотря на повышенную сложность его ре-

лизации, наблюдается тенденция к расширению использования в мировой практике менеджмента, если не полностью второго подхода, то ряда его идей и элементов практического осуществления.

Таблица 2

*Два подхода к установлению взаимодействия человека и организации*

<b>Характеристика подхода</b>	
<b>первого</b>	<b>второго</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- изучение работы;</li><li>- описание работы;</li><li>- определение квалификационных требований;</li><li>- отбор кандидатов по квалификационным требованиям;</li><li>- назначение человека на определенную работу</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- изучение возможностей и стремлений человека;</li><li>- закрепление за человеком определенного места в организации;</li><li>- подбор работы, наиболее соответствующей возможностям и месту человека;</li><li>- закрепление работы за человеком</li></ul>

## Лекция 6. РОЛЕВОЙ ПОДХОД К УСТАНОВЛЕНИЮ ВЗАИМОДЕЙСТВИЙ ЧЕЛОВЕКА И ОРГАНИЗАЦИИ

### 6.1. Ясность и приемлемость ролей

Организация ожидает от человека, что он будет выполнять определенную роль. Одним из важнейших условий этого является правильное построение роли и, в частности, формирование верных предпосылок в отношении содержания, сущности и места данной роли в системе организации.

Для формирования предпосылок относительно роли таким образом, чтобы она, с одной стороны, соответствовала целям, стратегии и структуре организации и, с другой стороны, отвечала запросам и ожиданиям человека, необходимыми являются два условия: ясность и приемлемость роли.

*Ясность роли* предполагает, что человеку, ее исполняющему, известны и понятны не только содержание роли, т.е. содержание его работы и способы ее осуществления, но и связь его деятельности с целями и задачами организации, ее место в совокупности работ, выполняемых коллективом.

*Приемлемость роли* состоит в том, что человек готов ее выполнять осознанно, исходя из того, что выполнение данной роли будет давать ему определенное удовлетворение и приведет к получению некоего положительного результата, который необязательно должен носить материальный характер и быть четко определенным для человека до начала действия.

Использование ролевого подхода к вовлечению человека в организацию может сопровождаться возникновением конфликтов по выполнению ролей и появлением ряда проблем. Очень часто источником неудовлетворительного выполнения роли является ее неопределенность. Нечеткие инструкции и неопределенная постановка задачи, неясность смысла и значения порученного действия при отсутствии должной системы коммуникаций и обратных связей в организации могут привести к тому, что человек, выполняющий определенную роль, даже несмотря на старание и желание все сделать наилучшим образом, получит отрицательный с позиций интересов организации результат. С повышением уровневой позиции роли обязательно возрастает ее неопределенность. Но в некоторых ситуациях неопределенность ролей может рассматриваться как положительная характеристика отношений в организации. Это вызвано тем, что ситуация неопреде-

ленности роли способствует развитию самостоятельности, расширяет сферу принятия решения, способствует обучению работников и, что наиболее важно, развивает у членов организации чувство ответственности и обязательности по отношению к организации.

Выполнение определенной роли может быть затруднено *противоречиями*. Они могут возникнуть между руководством и работником, если первое считает, что работник неверно выполняет свою роль, или второй считает, что ему предъявляются необоснованные претензии. Конфликт по поводу выполнения роли может возникнуть и тогда, когда ожидания коллег не соответствуют действиям члена организации. Таким образом, ролевое противоречие может возникнуть, если цели члена организации противоречат целям организации, если его ценности не соответствуют ценностям группы, в которой он трудится.

## 6.2. Ролевые конфликты

*Ролевые конфликты* – достаточно распространенное явление во многих организациях, и их не следует рассматривать исключительно как негативное явление, так как они зачастую несут в себе импульсы, способствующие обновлению, совершенствованию и развитию как организации, так и индивидов. В организации с формальными структурами и авторитарной властью любой ролевой конфликт расценивается как негативное явление. В гибких организациях, где нет четкого описания работ, конфликты по поводу исполнения роли в принципе не считаются чем-то ненормальным, чего следует избегать. Важно не то, имеются или отсутствуют конфликты, а то, как они разрешаются и к чему приводят.

Несколько типовых ситуаций, приводящих к возникновению конфликтов по поводу выполнения роли:

1. Индивид одновременно выполняет несколько различных взаимоисключающих (в отдельные моменты) ролей.
2. Противоречивые распоряжение или задача, требующая одновременного соблюдения правил выполнения роли и достижения результата, невозможного при выполнении данных правил.

3. Член организации играет роль, занимающую двойственную или пограничную позицию в организации, по отношению к которой существуют взаимоисключающие ожидания.

4. Противоречие между ценностями индивида и характером выполняемой им роли.

5. Изменения содержания роли, сопровождаемые неадекватным изменением вознаграждения за осуществление новой ролевой деятельности.

Одним из сильных факторов, порождающих конфликты, при осуществлении роли является ее *перегруженность*. Она состоит в том, что к работнику, выполняющему определенную роль, предъявляются повышенные требования, существенно выходящие за рамки ожиданий, соответствующих его роли.

Основные группы причин, порождающих проблемы выполнения роли, заключаются в противоречиях:

- 1) изначально заложенных в содержание роли;
- 2) между человеком и определенной ему ролью в организации;
- 3) ролью и ее восприятием организационным окружением;
- 4) данной ролью и некоторыми другими ролями.

### **6.3. Способы устранения ролевых конфликтов**

Возникающие при исполнении ролей конфликты и противоречия могут быть устранены различными способами.

Первый – это *изменение работы* (изменение содержания и способа осуществления роли). Происходит выяснение причин и факторов, заключенных в роли, которые приводят к конфликтам и противоречиям, и осуществляется корректировка роли. Работа может быть слишком напряженной и интенсивной, поэтому ее следует разгрузить. В зависимости от ее характера может существовать потребность в более четком описании работы и в более четкой регламентации ее границ. Может быть и обратная ситуация, при которой необходимо сделать описание работы менее детализированным, предоставив исполнителю работы возможность творческого и самостоятельного труда.

Второй способ осуществляется *развитием человека*, с тем чтобы он мог выполнять закрепленную за ним роль и справляться с возникающими конфликтами. Развитие работника происходит по трем направлениям:

1. Более глубокое ознакомление с ролью (часто именно незнание своей роли является причиной ролевых конфликтов).

2. Повышение квалификации и совершенствование исполнительской техники работника (улучшенные исполнительские возможности существенно ослабляют напряжение, которое испытывает работник при исполнении роли).

3. Развитие у исполнителей способностей справляться с конфликтными ситуациями (уметь распознавать и адекватно реагировать на возникающие проблемы, правильно коммуницировать с людьми в конфликтных ситуациях).

Третий способ – *перестановка работников* с одной роли на другую в зависимости от их способностей справляться с конфликтными ситуациями.

#### **6.4. Статус роли**

Помимо прав и обязанностей, задающих содержание ролей, для каждой роли характерно наличие определенного *статуса*. *Формальный* статус отражает позицию нахождения роли в иерархическом построении организации, а *неформальный* - придается роли окружающими людьми. (Формальный статус роли говорит о том, какими властными правами обладает исполнитель данной роли, каково его положение в формальной иерархии распределения влияния на деятельность организации. Роли, расположенные на одном иерархическом уровне, могут иметь различный формальный статус, так как он определяется не только уровнем иерархии, но и средой деятельности, к которой относится роль. Например, роли начальников отделов могут иметь различный статус в зависимости от того, какую позицию занимает отдел в организации.

*Неформальный* статус задается либо персональными характеристиками исполнителя роли, либо же неформально определенными значениями и влиянием роли в организации. Человек может обладать особыми личностными чертами либо же возрастными и квалификационными характери-



стиками, которые будут вызывать повышенное уважение окружающих и готовность признавать его лидерское положение, более высокое, чем то, которое определено формальным статусом роли).

Таким образом, ролевой подход к построению взаимодействия человека и организации исходит из того, что вся совокупность действий, которые осуществляются организацией в процессе ее функционирования, может быть разбита на отдельные работы, имеющие определенные *содержание и спецификацию*, определяющие *квалификацию, знания и опыт*, которыми должен обладать человек, выполняющий каждую конкретную работу. Для выполнения своей роли работник наделяется *правами*, он берет на себя определенные *обязательства* перед организацией и получает определенный *статус* в организационном окружении. При таком подходе человек воспринимается организацией в первую очередь как специалист, выполняющий определенную работу и обладающий необходимыми для этого знаниями и навыками. Однако даже если рассматривать человека исключительно как исполнителя определенной роли, его характеристики не могут быть только профессиональными, квалификационными. Если же посмотреть на проблему взаимодействия человека и организационного окружения не только с точки зрения выполняемой им роли, то окажется, что значение личностных характеристик человека очень велико и может быть определяющим в его взаимодействии с организацией.

## Лекция 7. ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ ЧЕЛОВЕКА И ГРУППЫ

### 7.1. Общее понятие группы

*Группа, или малая группа*, – это относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением общей цели.

#### *Характерные особенности группы*

Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения *мы, у нас, наши, нам* и т.п.

Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер *непосредственных контактов*, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму.

В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается *неформальное распределение ролей*, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца.

### 7.2. Формальные и неформальные группы

Существует два типа групп: формальные и неформальные.

*Формальные* группы выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, на-

пример бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например комиссия по разработке какого-либо проекта.

*Неформальные* группы создаются не распоряжениями руководства, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера.

### **7.3. Общая характеристика группы**

Функционирование группы находится под влиянием трех факторов:

- Характеристика членов группы.
- Структурные характеристики группы.
- Ситуационные характеристики.

К *характеристикам членов группы*, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт.

*Структурные характеристики группы* включают в себя:

- Коммуникации в группе и нормы поведения (кто, с кем и как контактирует).
- Статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает).
- Силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Далее рассмотрим структурные вопросы межличностных взаимодействий в группе.

*Симпатии и антипатии между людьми* в основном носят индивидуальную окраску, однако на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов:

1. Личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нра-

вятся им, т.е. люди любят тех, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям.

2. Наличие территориальной близости в расположении этих людей. Это относится к близости расположения их рабочих мест, а также и мест жительства.
3. Частота встреч, а также ожидание того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.
4. Успешность функционирования группы. Успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу.
5. Наличие одной цели, которой подчинены действия всех членов группы.
6. В группе практикуется широкое участие всех ее членов в принятии решения.

Нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между людьми положительно влияют на результаты их труда. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, то наличие взаимных симпатий способствует существенному повышению результатов их труда, и наоборот.

Взаимная симпатия может породить *синергетический эффект*, существенно повышающий результативность работы группы.

*Ситуационные характеристики* группы определяет ситуация, в которой эта группа функционирует.

#### **7.4. Негативные проявления групповой формы организации труда**

Одним из негативных проявлений групповой формы организации труда является *групповщина*, складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п. Все это проявляется следующим образом:

1. В группе складывается тенденция морализации процессов, естественно сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете.
2. Группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях.
3. В группе складываются атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п.
4. В группе развивается единодушие.
5. Группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с ее мнением.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Человек может сопротивляться давлению группы, следовать групповым нормам и правилам, а может уступить группе – подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Заметное влияние на степень конформизма в поведении человека оказывают следующие факторы:

1. Характер решаемых *задач*. Если задачи четко не определены, то они заставляют человека, решающего их, больше поддаваться влиянию группы.
2. *Единодушие* в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека.
3. *Численность* группы.
4. *Близость* руководства и *частота* контактов с ним.

### **7.5. Система вознаграждений в группе**

*Системы вознаграждения*, рассматриваемые в отрыве от характера взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценить влияние на группу индивидуально-сдельной оплаты, коллективно-сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

- насколько взаимозависимы действия членов группы;
- насколько велика дифференциация в оплате.

Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость – высокая дифференциация в оплате.

Первый и четвертый факторы порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между ее членами.

## **Лекция 8. НАУЧЕНИЕ ПОВЕДЕНИЮ В ОРГАНИЗАЦИИ**

### **8.1. Общее понятие научения поведению**

Одним из основных результатов взаимодействия человека и организации является то, что человек, анализируя и оценивая результаты своего труда в организации, вскрывая причины успехов и неудач во взаимодействии с организационным окружением, анализируя опыт и поведение своих коллег, задумываясь над советами и рекомендациями начальства и сослуживцев, делает для себя определенные выводы, которые в той или иной мере сказываются на его поведении, приводят к изменению его поведения с целью адаптации к организации и достижения лучшего взаимодействия с организационным окружением.

*Научение поведению* можно определить как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека, и реакцию окружения на эти действия.

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 касается не только собственно реального поведения, но и потенциального поведения, т.е. такого, которое может быть осуществлено человеком, но 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.

### **8.2. Типы поведения человека в организации**

В зависимости от того в какой комбинации сочетаются основополагающие составляющие поведения, может быть выделено четыре *предельных типа поведения* человека в организации.

1. Полностью принимаются ценности и нормы поведения. В этом случае человек старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль полностью в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения. Поэтому результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Такой тип поведения можно охарактеризовать как поведение *преданного и дисциплинированного* члена организации.

2. Человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, полностью следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Такого человека можно охарактеризовать как *приспособленца*. Он делает все правильно и по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, тем не менее может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, которые могут противоречить ее интересам, но соответствовать его собственным. Например, такой человек с готовностью будет участвовать в забастовке, для того чтобы добиться повышения зарплаты.

3. Человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае он может порождать много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством, он выглядит *оригиналом*. Однако если организация может позволить себе отказаться от устоявшихся норм поведения применительно к отдельным ее членам и создать для них состояние свободы выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации и приносить ей пользу.

4. Индивид не приемлет ни нормы поведения, ни ценности организации. Это открытый *бунтарь*, который все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Было бы неверно считать, что такой тип поведения абсолютно не приемлем в организации, и люди, ведущие себя таким образом, не нужны ей. Однако в большинстве случаев «бунтари» порождают множество проблем, которые существенно усложняют жизнь организации и даже наносят ей большой ущерб.



### 8.3. Основные типы научения поведению

Выделяется *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 его появление может вызывать страх у подчиненных, желание избежать этой встречи независимо от того, зачем он к ним пришел. То есть появление начальника вырабатывает условный рефлекс желая скрывается с его глаз.

*Второй* тип научения поведению 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 [5], 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 понижено. То есть поведение человека задается сознательным осмыслением результатов предыдущего поведения.

*Третий* тип научения поведению — это *обучение на основе наблюдения поведения*. 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 и, в частности, объект наблюдения. Теперь человек может просматривать записи своего собственного поведения, что также может существенно влиять на корректировку поведения.

Очевидно, что все три типа научения поведению должны учитываться руководством организации в его попытках корректировать и формировать поведение членов организации. Не умаляя важности каждого из этих типов научения, тем не менее следует констатировать, что исключительно важную роль в процессе целенаправленного формирования поведения человека в организации играет второй тип научения.

#### **8.4. Сознательное научение поведению в организации**

Деятельность человека всегда связана с наличием у него определенных *побуждающих начал* и инициируется ими. Они заставляют его начинать что-то делать, предпринимать какие-то усилия, т.е. осуществлять действия. *Стимулы*, являющиеся внешними воздействиями на человека, направляют его деятельность в определенное русло, придают ей 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. Его реакция сильно связана со стимулами. Однако она имеет индивидуальный характер, так как отражает различную степень влияния стимулов на поведение 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 происходит отказ от нее. Закрепление осуществленного поведения или отказ от него играют очень важную роль в формировании поведения человека, так как именно через них происходит осознанная корректировка или даже изменение поведения человека в желательном для организации направлении.

*Процесс осознанного научения поведению* осуществляется по следующей логической схеме. Столкнувшись с необходимостью что-то делать, человек в соответствии со сложившимся у него представлением о том, как это надо делать, базирующимся на достигнутом им уровне научения поведению, осуществляет определенные действия, которые приводят к

адекватным им результатам, порождают определенные последствия для человека, их осуществившего. В зависимости от того, как он воспринимает и оценивает последствия своих действий, человек делает выводы относительно своего поведения. Это приводит к его дальнейшему научению поведению и возможной его корректировке.

Таким образом, изменение поведения человека можно рассматривать как следствие научения поведению. Последнее является *функцией последствий* для человека произведенных им действий, функцией последствий его поведения. Наличие такой зависимости между поведением, научением поведению и последствиями поведения для человека делает для организации возможным корректировать и формировать поведение 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 ощущения человеком определенных последствий осуществленных действий.

## Лекция 9. УПРАВЛЕНИЕ ИЗМЕНЕНИЯМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

### 9.1. Общее понятие управления изменениями

*Концепция управления изменениями* охватывает все запланированные организуемые и контролируемые приемы в области стратегии производственных процессов, организационного поведения, структуры и культуры любой социально-экономической системы, а также специфику управления предприятием, включая организационные, кадровые, коммуникационные и информационные аспекты.

Управление изменениями осуществляется в рамках организационного развития, под которым подразумевается наличие социально-ориентированной концепции планирования и осуществление процессов изменения организации.

### 9.2. Основные подходы к управлению изменениями

Выделяют два различных подхода к управлению изменениями.

1. *Эволюционный*. Изменения осуществляются постепенно в виде мелких поэтапных шагов. Этот подход соответствует естественному ходу производства, позволяет коллективу постепенно осознать сущность стратегии и необходимость изменений.

Основные достоинства этого подхода:

- 1) социальная приемлемость в связи с естественным ходом изменений;
- 2) учет способностей к развитию членов системы;
- 3) стимулирование самоуправления и самоорганизации;
- 4) долгосрочная перспектива;
- 5) меньшее сопротивление изменениям.

К недостаткам эволюционного управления изменениями можно отнести такие недостатки, как:

1) малая скорость изменений, а следовательно, большая длительность преобразований, которые могут отставать от требований окружающей среды;

2) завышенные требования к компетенции участников организационного развития;

- 3) недостаточная возможность реализации необходимых решений;
- 4) атмосфера постоянного неустройства, мешающая продуктивной деятельности.

2. *Революционный* подход осуществляется в рамках реинжиниринга хозяйственной деятельности, когда изменения совершаются радикально, в виде крутых скачков. Этот подход предполагает быстрые радикальные перемены, которые принципиально меняют сложившиеся стереотипы поведения, методы производства и управления. Этот подход может быть осуществлен только при очень активных действиях руководителей и наличии значительных ресурсов перед началом преобразований.

Его достоинства заключаются:

- 1) в возможности радикального обновления;
- 2) скорости изменений;
- 3) концептуальном единстве мероприятий;
- 4) расширении компетенции специалистов.

Недостатки революционного подхода к управлению организационными изменениями:

- 1) нестабильность в фазе изменений;
- 2) ограничение во времени и действиях в связи с желанием быстро улучшить результаты;
- 3) исключение альтернатив стратегических перемен;
- 4) низкая социальная приемлемость.

### **9.3. Этапы управления изменениями**

Процесс изменений обычно происходит в несколько этапов.

1. На предприятие воздействуют внутренние и внешние силы и вызывают необходимые изменения. Эти воздействия изучаются, и осознается необходимость изменений.

2. Сопротивление изменениям на предприятии.

3. Осознанная необходимость изменений инициирует поиск нововведений, осуществляются изменения.

4. Происходит закрепление изменений на основе положительных результатов. Они становятся необходимым элементом предприятия.

Рассмотрим каждый из этапов более подробно.

Первый этап начинается с момента представления данных для подтверждения необходимости изменений на предприятии. Воздействие внешней среды связано с изменением любого фактора внешней среды прямого или косвенного воздействия, а именно потребителей, конкурентов, поставщиков, собственников, регулирующих и контролирующих органов, а также состояния экономики в целом и т.д. Внутренние воздействия, требование изменений в связи с производственной деятельностью предприятия, его целями и возможностями их достижения приводят к тому, что выявляются потенциал предприятия, сильные и слабые стороны в разных функциональных областях. На данной стадии основная работа заключается в обработке информации и обсуждении ценности, уместности или своевременности изменений.

Второй этап начинается, когда под влиянием накопленных свидетельств изменения начинают восприниматься как весьма вероятные. Сопротивление изменениям может выражаться в *активной* форме (когда противники изобретают разнообразные способы, не давая вовлечь себя в процесс изменения) и *пассивной* (не столь явные).

Методы подавления сопротивления:

- 1) улучшение коммуникаций, повышение информированности работников;
- 2) привлечение их к процессу принятия решения;
- 3) повышение квалификации;
- 4) переговоры, совещания для обеспечения одобрения нового.

Переход к третьему этапу осуществляется очень быстро. Его отличительная особенность - энергичная работа по реализации изменений. Общая тенденция, характерная для руководителей, - поддаться инерции. Это опасно по двум причинам:

1) если работа распределена между командами или сотрудниками неравномерно, то это может испортить взаимоотношения и, как следствие, разрушить весь процесс изменения;

2) существует опасность перегрузки процесса изменений множеством новых задач сверх намеченных изначально.

На этой стадии разрабатываются идеи будущих перемен.

Способы стимулирования поиска идей:

- 1) изучение существующего опыта решения аналогичных проблем;

- 2) содействие творчеству, новаторству, проявлению инициативы;
- 3) отстаивание идеи, доведение ее до стадии внедрения;
- 4) создание эффективных рабочих групп.

Ведущая роль переходит от инициаторов к исполнителю изменений.

Одна из задач исполнителя: противодействие тенденции к перегрузке, необходимо определить, что следует, а что не следует изменять.

Данный этап может иметь два итога:

- 1) разрушение предприятия;
- 2) концентрация энергии.

Необходимо провести тщательный анализ сил, выделить критические элементы изменения; точно определить цели.

Последний этап характеризуется тем, что работники должны убедиться, что изменения выгодны как предприятию, так и им лично.

Возможными способами подкрепления изменений могут быть: похвала за достигнутые успехи на основе нововведений; продвижение по службе; повышение оплаты труда за более высокую производительность труда и качество; увеличение стимулирования. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Стадию можно считать завершенной, когда новшества в структуре и поведении становятся привычными.

## Лекция 10. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА

### 10.1. Формирование организационной культуры

*Организационная культура (ОК)* – это система общественно-прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития. На организационную культуру человека оказывают влияние привычки и склонности, потребности и интересы, политические взгляды, профессиональные интересы, моральные ценности, темперамент. К элементам составляющих организационной культуры относятся следующие качества личности: позитивная реакция на людей, имеющих власть; желание конкурировать; умение убеждать; стремление играть роль неформального лидера; терпимость к рутинной административной работе.

Организационная культура в организации может формироваться четырьмя путями:

- долговременной практической деятельностью;
- деятельностью руководителя или собственника (своя ОК);
- искусственным формированием организационной культуры специалистами консультационных фирм;
- естественным отбором наилучших норм, правил и стандартов, привнесенных руководителем и коллективом.

Организационная культура может иметь особенности в зависимости от рода деятельности, формы собственности, занимаемого положения на рынке или в обществе. Существует организационная культура предпринимательская, государственная, организационная культура лидера, организационная культура при работе с персоналом и др.

### 10.2. Типы организационных культур

*Культура власти.* В данной культуре организации особую роль играет лидер, его личные качества и способности. Организации с такого рода культурой, как правило, имеют жесткую иерархическую



структуру. Набор персонала и продвижение по ступеням иерархической лестницы осуществляются достаточно часто по критериям личной преданности. Данный тип культуры позволяет организации быстро реагировать на изменение ситуации, принимать решения и организовывать их исполнение.

*Ролевая культура* характеризуется строгим функциональным распределением ролей и специализацией участков. Организация с такой культурой функционирует на основе системы правил, процедур и стандартов деятельности, соблюдение которых должно гарантировать ее эффективность. Основным источником власти являются не личные качества, а положение, занимаемое в иерархической структуре. Такая организация способна успешно работать в стабильной окружающей среде.

*Культура задачи.* Данный вид культуры сориентирован, в первую очередь, на решение задач, реализацию проектов. Эффективность деятельности организаций с такой культурой во многом определяется высоким профессионализмом сотрудников и кооперативным групповым эффектом. Большими властными полномочиями в таких организациях обладает тот, кто в данный момент является экспертом в ведущей области деятельности и обладает максимальным количеством информации. Эта культура эффективна в тех случаях, когда ситуативные требования рынка являются определяющими в деятельности организации.

*Культура личности.* Организация с данным типом культуры объединяет людей не для решения каких-то задач, а для того, чтобы они могли добиваться собственных целей. Власть основывается на близости к ресурсам, профессионализме и способности договариваться. Власть и контроль носят координирующий характер.

### **10.3. Виды организационных культур**

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры. *Доминирующая культура* выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. *Субкультуры* получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения.

Особенности субкультур каждой структурной единицы организации влияют друг на друга и формируют общую часть культуры организации.

Необходимо различать сильную и слабую культуру. *Сильная* культура характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура. Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют *слабую* культуру. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей.

#### 10.4. Способы передачи культуры

Помимо очевидной ориентации и программ обучения культура передается работникам и другими способами. Самые эффективные – это информация, традиции, символы и язык.

*Информация* содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

*Традиции.* Соблюдение сложившихся традиций является средством передачи культуры, так как с ними связаны главные ценности организации.

*Символы.* Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда - материальные символы, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения, которые считаются приемлемыми.

*Язык.* Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как «общий знаменатель», который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры.

## 10.5. Изменение культуры организации

Культура организации может оказаться приемлемой для определенного периода времени и условий. Изменение условий внешней конкуренции, государственного регулирования, стремительные экономические перемены и новые технологии требуют изменений культуры организации, сдерживающей повышение ее эффективности. Для создания новой культуры организации требуется много времени, поскольку старая организационная культура укореняется в сознании людей, сохраняющих приверженность ей.

На возможность изменения культуры влияют следующие факторы.

*Организационный кризис.* Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

*Смена руководства.* Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена его главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не служит гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Культура организации еще не укоренилась, и работники примут ее изменения, если:

- предыдущий успех организации не отвечает современным условиям;
- работники не удовлетворены общим состоянием дел в организации;
- образ основателя (учредителя) организации и его репутация под сомнением.

Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер,

которые негативно отражаются на настроении работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

*Возраст организации.* Независимо от стадии жизненного цикла организации чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

*Уровень культуры.* Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

*Наличие субкультур.* Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

Для изменения культуры необходима особая стратегия *управления культурой* в организации. Она предполагает:

- анализ культуры, который включает аудит культуры для оценки ее текущего состояния, сравнение с предполагаемой (желаемой) культурой и промежуточную оценку ее элементов, нуждающихся в изменении;
- разработку специальных предложений и мер.

Даже там, где условия для изменений благоприятны, руководителям не следует ожидать быстрой адаптации в организации новых культурных ценностей. Процесс изменения культуры в организации может занять длительное время.

## **КОНТРОЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ДЛЯ ПОДГОТОВКИ К ЗАЧЕТУ И ЭКЗАМЕНУ**

1. Организационное поведение как наука.
2. Что является предметом изучения организационного поведения?
3. Что является объектом изучения организационного поведения?
4. Уровни проблем изучения организационного поведения.
5. Понятие «организация» с точки зрения организационного поведения.
6. Понятие «организация» с точки зрения А.И. Пригожина.
7. Элементы управленческой деятельности.
8. Основные функции управления.
9. В чем заключается эффективность управленческой деятельности?
10. Основные концепции менеджмента.
11. Концепции менеджмента, изучающие организационное поведение.
12. Что составляет методическую и методологическую основу организационного поведения?
13. Виды социологических исследований.
14. Разведывательные исследования.
15. Описательные исследования.
16. Аналитические исследования.
17. Лабораторный эксперимент.
18. Естественный эксперимент.
19. Опрос как самостоятельный вид социологических исследований.
20. Анкетирование и интервьюирование.
21. Тест как особый вид экспериментального исследования.
22. Изучение и анализ результатов деятельности.
23. Социологическое наблюдение.
24. Самонаблюдение.
25. Роль анализа документов в социологическом исследовании.
26. Подготовка социологического исследования.

27. Содержание методической части программы социологического исследования.
28. Первые предпосылки исследования мотивации труда.
29. Основные функции и период создания ЦИТа.
30. Автор первой монографии по проблематике организационного поведения и его основные идеи.
31. Основные задачи изучения специфики производственных коллективов.
32. Развитие психотехники в 30-х гг. XX в.
33. Деловые игры в СССР.
34. Зарубежные исследователи организационного поведения.
35. Хоуторнский эксперимент.
36. Теории А. Мослоу, Ф. Герцберга и Д. Мак-Грегора.
37. Модель организации типа Z.
38. Особенности организационного поведения в России.
39. Формула исполнения и основные проблемы управления индивидуальным поведением.
40. Возрастные особенности личности.
41. Особенности темперамента индивидов: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.
42. Свойства темперамента.
43. Экстраверсия и интроверсия.
44. Ощущения как психический процесс.
45. Апперцепция и рефлексия в организационном поведении.
46. Аттракция и мышление.
47. Внимание как направленность психики.
48. Память и правила произвольного и произвольного запоминания.
49. В чем выражается воля человека?
50. Эмоции, эмоциональные реакции, проявление эмоционального состояния.
51. Взаимодействие человека и организации.
52. Модель включения человека в организационное окружение.
53. Модель включения человека в организационное окружение с позиций организации.
54. Что такое организационное окружение?

55. Проблема установления взаимодействия человека и организационного окружения.
56. От каких характеристик зависит социализация?
57. Основа конфликта человека и организационного окружения.
58. Ожидания организации и индивида друг от друга.
59. Группа основных ожиданий индивида.
60. Группа основных ожиданий организации от человека.
61. Основные подходы к установлению взаимодействия человека и организации.
62. Ясность роли.
63. Приемлемость роли.
64. Противоречия по поводу выполнения роли.
65. Ролевой подход к вовлечению человека в организацию.
66. Ролевые конфликты.
67. Ситуации, приводящие к возникновению конфликтов по поводу выполнения роли.
68. Перегруженность роли.
69. Причины, порождающие проблемы выполнения роли.
70. Изменение работы как способ устранения ролевых конфликтов.
71. Развитие человека как способ устранения ролевых конфликтов.
72. Перестановка работников с одной роли на другую как способ устранения ролевых конфликтов.
73. Формальный статус роли.
74. Неформальный статус роли.
75. Что такое группа?
76. Характерные особенности группы.
77. Формальные группы.
78. Неформальные группы.
79. Общая характеристика группы.
80. Структурные характеристики группы.
81. Какие моменты оказывают влияние на установление дружеских отношений между людьми?
82. Негативные проявления групповой организации труда.
83. Групповщина.
84. Сила и конформизм.

85. Система вознаграждений в группе.
86. Что такое научение поведению?
87. Типы поведения человека в организации.
88. Типы научения поведению в организации.
89. Осознанное научение поведению в организации.
90. Концепция управления изменениями.
91. Преимущества и недостатки эволюционного подхода к управлению изменениями.
92. Преимущества и недостатки революционного подхода к управлению изменениями.
93. Этапы управления изменениями.
94. Методы подавления сопротивлений изменениям.
95. Способы стимулирования идей.
96. Понятие организационной культуры.
97. Пути формирования организационной культуры.
98. Культура власти.
99. Ролевая культура.
100. Культура задачи.
101. Культура личности.
102. Виды организационных культур.
103. Способы передачи культуры.
104. Изменение культуры организации.
105. Стратегия управления культурой в организации.



## ТЕМЫ РЕФЕРАТОВ

1. Трудовая мотивация посредством проектирования рабочего места и целеполагания.
2. Современные проблемы: диверсификация рабочей силы и этика.
3. Процесс восприятия и управление впечатлением.
4. Представление человека о самом себе: самоуважение и самооффективность.
5. Удовлетворенность трудом и факторы, на неё влияющие.
6. Современные теории трудовой мотивации.
7. Организационная система вознаграждений.
8. Нормы и роли в неформальных группах.
9. Внутриличностный конфликт (конфликт целей, ролей и неопределенность).
10. Межличностный конфликт: источники, анализ и стратегия разрешения.
11. Организационный (структурный) конфликт и его роль в современных организациях.
12. Ролевые конфликты.
13. Происхождение стресса на рабочем месте.
14. Эффекты стресса на рабочем месте.
15. Различия между властью, полномочиями и влиянием.
16. Авторитет и сила власти.
17. Новые теоретические подходы к лидерству (теории харизматического лидерства, преобразующего лидерства и социального научения).
18. Стили лидерства в классических и современных теориях.
19. Харизма руководителей и управленческие архетипы.
20. Значимость обратной связи для процесса межличностных коммуникаций.
21. Практическое применение и исследование участия в процессе принятия решений.
22. Природа организационной культуры: определение, характеристики, типы.
23. Поддержание организационной культуры посредством социализации.

24. Научение поведению в организации.
25. Культура бизнеса.
26. Инновационное развитие и инновационная культура.
27. Управленческое лидерство в разных культурах.
28. Изменения, с которыми сталкиваются организации.
29. Инновационные подходы и методы организационного развития.
30. Консультационные фирмы и отбор человеческого фактора.
31. Командообразование в организациях как фактор эффективности совместной деятельности.
32. Условия равноправия сторон во взаимодействии работодателей и работников.
33. Организационный подход к управлению конфликтом в кризисной ситуации.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. *Федосова, Р. Н.* Теория и практика формирования организационного поведения на современных предприятиях : монография / Р. Н. Федосова [и др.] ; под. ред. Р. Н. Федосовой ; Владим. гос. ун-т. - Владимир, 2002. – 168 с. – ISBN 5-89368-331-5.
2. *Карташова, Л. В.* Организационное поведение : учебник / Л. В. Карташова, Т. В. Никонова, Т. О. Соломанидина. – М. : ИНФРА-М, 2006. – 220 с. – (Высшее образование). – ISBN 5-16-002502-2.
3. Организационное поведение : практикум / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2006. – 272 с. – (Серия «Учебное пособие»). – ISBN 5-469-00962-9.
4. *Горшкова, Л. А.* Основы управления организацией : практикум / Л. А. Горшкова, М. В. Горбунова ; под ред. Л. А. Горшковой. – М. : КНОРУС, 2006. – 240 с. – ISBN 5-95971-125-5.
5. *Виханский, О. С.* Менеджмент : учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 1998. – 528 с. – ISBN 5-77-62-0042-3.

Учебное издание

КУЗЬМИНОВА Надежда Валерьевна  
САРАЛИДЗЕ Анзор Михайлович

КУРС ЛЕКЦИЙ  
ПО ДИСЦИПЛИНЕ «ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ»

Подписано в печать 06.02.07

Формат 60x84/16 Усл. печ. л. 3,95. Тираж 100 экз.

Заказ

Издательство

Владимирского государственного университета  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.