

Министерство образования и науки Российской Федерации  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего профессионального образования  
«Владимирский государственный университет  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых»

М. А. ГУНДОРОВА Д. Ю. ФРАЙМОВИЧ

# ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие



Владимир 2015

УДК 338.2  
ББК 65.290  
Г94

Рецензенты:

Доктор экономических наук, профессор  
зав. кафедрой государственного и муниципального управления  
Владимирского филиала Российской академии народного хозяйства  
и государственной службы при Президенте Российской Федерации  
*В. А. Кретинин*

Доктор экономических наук, профессор  
зав. кафедрой менеджмента и маркетинга  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых  
*Н. М. Филимонова*

Печатается по решению редакционно-издательского совета ВлГУ

**Гундорова, М. А.** Организационное поведение : учеб. посо-  
Г94 бие / М. А. Гундорова, Д. Ю. Фраймович ; Владим. гос. ун-т им.  
А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2015. – 96 с.  
ISBN 978-5-9984-0622-5

Содержит краткое изложение курса «Организационное поведение», анализ вопросов, связанных с управлением поведением человека в трудовом процессе. Представлены методические рекомендации по выполнению контрольных и самостоятельных работ, перечень экзаменационных вопросов.

Предназначено для студентов высших учебных заведений направления 03.04.03 «Управление персоналом», а также для студентов других направлений.

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС 3-го поколения.

Ил. 1. Табл. 5. Библиогр.: 30 назв.

УДК 338.2  
ББК 65.290

ISBN 978-5-9984-0622-5

© ВлГУ, 2015

## **ВВЕДЕНИЕ**

Курс «Организационное поведение» посвящен особенностям индивидуального и группового поведения. В рамках курса рассматриваются базовые теоретические модели и следствия эффектов организационного поведения.

Учебное пособие рассчитано для работы со студентами, обучающимися по направлению подготовки бакалавриата 03.04.03 «Управление персоналом».

Основная цель учебного пособия «Организационное поведение» состоит в систематизации и освещении теоретических основ, современных форм и методов управления поведением личности и групп для повышения результативной деятельности организации.

Обозначенная цель достигается с помощью решения следующих важных вопросов, касающихся поведения людей в организации: анализа особенностей групповых взаимоотношений людей, эффективных коммуникаций, управления конфликтами, властными отношениями.

Эффективность работника как фактор деятельности организации – важный предмет исследования в управленческих науках. Начиная с работ Ч. Барнарда, Г. Ливитта, Д. МакГрегора, Э. Мэйо, У. Селзника и др., при обосновании новых систем управления становится традиционным опираться на законы и закономерности, составляющие психологическую жизнь работника в организации. Однако как в отечественной, так и в зарубежной науках данная проблема остается малоисследованной. Одной из важнейших причин сложившейся ситуации выступает недостаточное соотнесение характеристик сознания с реальным поведением субъекта.

Поведение работника в организации – одна из наиболее актуальных, но не полностью изученных тем. Это связано, прежде всего, с вопросом эффективности сотрудника в конкретных организационных условиях. При этом используется понятие «организационное поведение», в котором присутствует определенное несоответствие конкретной ситуации, т. е. уникальным условиям деятельности организации. Данное несоответствие нивелируется с помощью понятия «корпора-

тивное поведение», которое и предполагает поведение работника в реальной организации.

Управление человеческими ресурсами организации признано в России и за рубежом основной задачей менеджмента. Это обусловлено изменением роли и сущности управления персоналом в условиях перехода к информационному обществу, когда работник из объекта управления становится объектом-субъектом управления. Кроме изменения работника и характера его труда, происходит глобализация экономики, когда выравниваются технологические условия производства, сближается уровень заработной платы, так что только благодаря развитию человеческих ресурсов можно выиграть конкурентную борьбу на рынке.

В разное время попытки определить понятия «эффективность в организации» в общем и «эффективность работника» в частности были предприняты в рамках школы научного менеджмента Фредерика Тейлора, «бихевиоризма» М. Вебера, А. Файоля, «школы человеческих ресурсов» Ч. Барнарда, Г. Ливитта, Д. МакГрегора, Э. Мэйо, У. Селзника, синтетических теорий управления П. Друкера, У. Оучи, Дж. О'Шоннеси, Т. Питерса, Д.С. Синка, Р. Уотермана, в теориях стилей управления Д. Блейка, Т. Коно, К. Левина, Р. Моутон, в ситуативных теориях К. Бланшара, Ф. Фидлера, П. Хэрси.

Современный этап развития экономики России предъявляет высокие требования к управлению как на макро-, так и на микроуровне. Управленческие науки с момента формирования были направлены на создание моделей и технологий управления, повышающих эффективность организации. Первоначально технологический подход в управлении на сегодняшний день трансформировался в сторону психологического обеспечения деятельности организации, основным ресурсом которой признан человеческий ресурс, персонал этой организации.

Данный процесс сформировал одну из основных проблем современной организации в целом и управления в частности. Это проблема соотношения индивидуальных особенностей работника и условий его деятельности, определяемых организацией. Данное соотношение рассматривается в качестве базы социально-психологических исследований поведения работника в организации. Закономерности, проявляющиеся в данном поведении, представляют собой основу управленческого воздействия руководителя и содержат в себе возможности для развития персонала организации.

## Глава 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ

### 1.1. Организационное поведение: предмет, проблемы и методы исследования

Многогранность определения «организационное поведение» (ОП) в управленческой науке позволяет выделить следующие определения, которые отражают сущность данного понятия.

Организационное поведение – систематический, научный анализ индивидов, групп и организаций с целью понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное исполнение и функционирование организации [25].

Организационное поведение – это изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний [9].

Организационное поведение – это наука, изучающая поведение людей (индивидов и групп) в организациях с целью практического использования полученных знаний для повышения эффективности трудовой деятельности человека [22].

Организационное поведение включает в себя три основных компонента: индивидуум (личность), группа, организация. Можно сказать, что ОП направлено на изучение того, что делают работники в организации и как их поведение (действия) влияет на результаты организации.

Каждый человек на протяжении всей своей жизни изучает поведение других людей и пытается интерпретировать то, что видит. При изучении поведения используются различные подходы [23].

Первый подход предполагает систематическое изучение реальных ситуаций и накопление управленческого опыта. Существующие между людьми различия приводят к тому, что в одной и той же организации люди ведут себя по-разному.

Второй подход связан с овладением теоретическими знаниями и практическими навыками. В его основе лежат научные исследования. Основными методами исследования являются опросы, изучение документов, наблюдение и эксперимент [23].

Основными направлениями данного подхода можно назвать:

1. *Улучшение качества продукции и повышение производительности труда.* Решение этой проблемы требует широкого вовлечения работников. Причем работники должны быть не только главной движущей силой в проведении изменений, но также должны принимать активное участие в планировании изменений. ОП предоставляет менеджерам возможность выяснить предполагаемые изменения в поведении работников в результате проведения таких программ (например, в результате реинжиниринга бизнес-процессов или программ общего менеджмента качества).

2. *Улучшение навыков работников.* Навыки работников оказывают значительное влияние на эффективность управления. ОП позволяет улучшить навыки слушания, обратной связи, делегирования полномочий, создания производительных рабочих команд.

3. *Управление разнообразной рабочей силой.* Разнообразие рабочей силы означает, что организации становятся более гетерогенными (разнородными) по возрасту, национальности, полу. Это затрудняет общение и выполнение поставленных задач. Менеджеры нуждаются в изменении философии своего поведения в зависимости от различий работников.

4. *Глобализация мировой экономики.* Стирание границ в мировой экономике, вступление России в ВТО влияют на управленческие навыки по двум направлениям: 1) возрастает вероятность работы в другой стране; 2) возрастает вероятность работы с иностранными работниками в своей стране. Понимание национальных культур, национальных различий позволяет менеджерам совершенствовать навыки управления.

5. *Доверие работникам.* Управление в современной быстроизменяющейся среде предполагает возможность участия в принятии решений самих работников. Организационное поведение позволяет управленцам сформировать навыки группового принятия решений.

6. *Стимулирование нововведений и изменений.* Работниками можно управлять для того, чтобы они были открыты изменениям и нововведениям. Менеджерам необходимо стимулировать творчество работников. Организационное поведение предлагает технику раскрытия творческих способностей.

7. *Уменьшение преданности (лояльности) работников.* ОП позволяет менеджерам использовать различные способы мотивации работников для повышения эффективности организации.

8. *Проблемы этичности поведения.* Работники постоянно сталкиваются с этической дилеммой, т. е. ситуацией, когда от личности требуется определить, является поведение правильным или неправильным. В настоящее время менеджеры нуждаются в создании в организации этически здорового климата.

Исследовать и выявить причины поведения сотрудников в организации могут помочь социально-психологические методы.

*Метод* – это способ, путь изучения объективной действительности, познания истины. Можно выделить ряд методов [44].

*Метод очевидного знания.* Согласно этому методу что-либо является истинным, потому что так считает (знает, уверен) сам человек. Ценность этого знания зависит от наблюдательности, ума, трудолюбия и образованности конкретного человека.

К абсолютизации знаний особенно склонны люди, живущие в дефиците информации и впечатлений, имеющие высокий социальный статус или низкий образовательный уровень, а также лица, обладающие определенными личностными особенностями. Они предпочитают не замечать или игнорировать факты, не укладывающиеся в их привычные представления. Для того чтобы изменить мнение такого человека, нужны серьезные потрясения.

9. *Метод авторитета.* Истинным является то, что ассоциируется или принадлежит к чему-либо авторитетному или общепризнанному. Этим методом пользуется каждый из нас, применяется он и в науке. Однако ссылаться на авторитеты нужно с осторожностью. Необходимо обращать внимание не только на громкие имена людей или названия организаций, но и на существо и первоначальное происхождение информации.

*Метод интуиции.* Этот метод утверждает, что разум человека может постичь истину как внезапное озарение, без обоснования этой истины с помощью каких-либо доказательств. Интуиция характеризуется тем, что отдельные звенья процесса мышления протекают более или менее бессознательно, а предельно ясно осознается именно итог мысли.

*Научный метод* – это процесс, способствующий накоплению знаний посредством сбора и обработки информации, а также разработки теории. С этой целью проводятся исследования фундаментальные и прикладные.

*Фундаментальное исследование* направлено на выявление взаимосвязей общего характера, разработку теории, в прикладном на первый план выходит задача практического применения и внедрения результатов. Фундаментальные и прикладные исследования необходимо рассматривать во взаимосвязи, не различаются ли они по применяемым методам.

*Научное исследование* начинается с постановки цели и определения задач. Все это определяет процедуры анализа и методы исследования. С целью анализа и корректировки поведения работников можно использовать следующие научные методы исследования [44]:

- наблюдение;
- анализ документов;
- опрос;
- эксперимент;
- тренинг и деловую игру.

Использование вышеперечисленных методов отдельно или в сочетании дает возможность понять поведение подчиненных в организации и спрогнозировать производительность деятельности как отдельного работника, так и всей группы.

## **1.2. Эволюция системы организационного поведения**

В современных условиях хозяйствования все больше внимания уделяется человеку в раскрытии вопросов влияния личности на повышение эффективности деятельности организации. И это не случайно, так как именно в человеческом факторе скрыты резервы, которые позволяют оптимизировать показатели деятельности предприятия.

Методологические основы организационного поведения опираются на исследования в области психологии и социологии труда с учетом его характера и содержания. Изучение истоков возникновения организационного поведения предполагает рассмотрение развития науки, которая прошла путь эволюционного развития и качественного совершенствования. Становление науки в настоящее время предопределяет и подтверждает ее апробированность и жизнеспособность.

Одно из центральных мест в организационном поведении занимает индивид, обладающий определенными способностями и представляющий собой основу организации.



Фундаментальные проблемы личности были сформулированы в трудах великих древнегреческих мыслителей – Сократа, Платона, Аристотеля и других философов в IX – X вв. до н. э. Они впервые в истории общественной мысли поставили проблему взаимоотношений личности и общества, социальной среды, соотношения индивидуализма и коллективизма.

Вопросы поведения личности в окружающей среде рассматривались в различных религиозных учениях. В частности, идея примата коллектива над личностью питала раннее христианство и вместе с православием пришла на Русь. Православию присущи особый духовный настрой, чувство сопричастности и единения, сопереживания, взаимной любви и жертвенности.

Предпосылками становления научной концепции организационного поведения можно считать идеи свободы, равенства и братства французских просветителей (Вольтер, Ж.-Ж. Руссо, П.А. Гольбах), социалистов-утопистов (Т. Мор, Т. Кампанелла, Р. Оуэн) в середине XVIII в., классовое учение (К. Маркс), психологию народов (В. Вундт) в Германии в середине XIX в.

Многие идеи мыслителей прошлого и современности имеют прямое отношение к проблемам межличностного общения и группового взаимодействия людей.

На научной основе организационное поведение развивалось с середины XIX в. в рамках следующих учений [11]:

*Детерминизм* – учение о причинной обусловленности и закономерности всех явлений, сформировалось в середине XIX в. Он имеет две формы: механистическую и биологическую.

Механистический детерминизм основан на достижениях естествознания и техники. Этот подход предполагал жесткую детерминацию, строго однозначный характер всех связей и зависимостей. Поведение человека в организации трактовалось по типу взаимодействия физических тел. Он отразился в рационалистическом подходе к управлению, разработанном Ф. Тейлором, Г. Гантом, Г. Эмерсоном, А. Файолем и др.

Биологический детерминизм основан на теории эволюции Ч. Дарвина. На общество были перенесены принципы биологической жизни: естественный отбор, борьба за выживание. Поведение человека рассматривалось как производное от определяющих его факторов внешней и внутренней среды, прежде всего биологических.

*Бихевиоризм* – ведущее направление американской психологии начала XX в. (Дж. Уотсон, Э. Торндайк; в России связан с трудами известного физиолога И.П. Павлова). Согласно этой концепции, анализ поведения должен носить строго объективный характер и ограничиваться внешне наблюдаемыми реакциями. Все, что происходит внутри человека, изучить невозможно, поэтому человек выступает как некий «черный ящик». Личность есть не что иное, как совокупность поведенческих реакций, присущих данному человеку. Та или иная поведенческая реакция возникает в ответ на определенный стимул, ситуацию.

Бихевиоризм представляет поведение человека по схеме «стимул – реакция», которая формируется на основе влияния в первую очередь внешних факторов. Манипулируя внешними раздражителями, можно довести до автоматизма любые нужные формы социального поведения.

Эта теория получила дальнейшее развитие в 1930-е гг. в концепции необихевиоризма (Б. Скиннер, Н. Миллер, Д. Хоманс), в которой в первоначальную схему были включены «промежуточные переменные» (мотивация, сознание). Последователи этих взглядов доказали, что любое поведение определяется своими последствиями, и сформулировали принцип обусловленности поведения.

В 1970-е гг. в рамках бихевиоризма развивается теория социального научения. Здесь одной из главных причин различных моделей поведения человека представляется склонность подражать поведению других лиц с учетом того, насколько благоприятны могут быть результаты такого подражания. Таким образом, на человека влияют не только внешние условия: он также постоянно должен предвидеть последствия своего поведения путем его самостоятельной оценки.

*Гештальтпсихология* – одна из основных школ зарубежной психологии начала XX в. (М. Вертгеймер, В. Келлер, К. Левин). В ней использовался принцип системности и приоритета целого в динамике мотивации человеческого поведения. Данная теория основана на достижениях физики в Германии в тот же период. Она трактует поведение человека по типу взаимодействия частиц в поле, игнорируя сознание и психологические аспекты поведения.

*Фрейдизм* – психологическая концепция начала XX в. австрийского ученого З. Фрейда и развившееся на ее основе учение о психоанализе, основанное на исследовании глубинных пластов челове-

ской психики, ставящее в центр внимания бессознательные психические процессы и мотивации. В объяснении человеческого поведения использовалась трехуровневая модель психической структуры личности (Ид – Оно, Эго – Я и Супер-Эго – Сверх-Я), позволившая осветить проблемы психологии делового общения, конфликтов, механизмы снятия стрессового напряжения и способы психологической защиты [24]. С позиции управления основополагающими являются следующие гипотезы:

- каждое психическое явление имеет определенную причину;
- бессознательные процессы играют более значительную роль в формировании мышления и поведения, чем сознательные;
- существует три основные инстанции в организации психической деятельности человека: Ид, Эго и Супер-Эго, которые объединяют сознание и подсознание человека и проявляются в его поведении.

Теория гласит: чтобы понять истинное поведение, необходимо раскодировать подсознательную (бессознательную) часть личности и определить силу влияния на личность моральных установок.

Учение Фрейда о психоанализе послужило импульсом для развития актуальной в настоящее время концепции неотрейдисма (Э. Фромм), в рамках которой изучены различные формы межличностных отношений, стрессового поведения, человеческой агрессивности.

*Гуманистическая психология* – ведущее направление современной психологии, сформировалось в 1960-е гг. в США (Г.А. Мюррей, Г. Мерфи, Г. Оллпорт и др.). Одной из основ концепции стал экзистенциализм – ориентация на проблемы и трудности личностного выбора и ответственности в определении смысла существования. Последний отстаивает право человека быть самим собой, сохранять свою целостность, уникальность и неповторимость.

*Управленческая психология* – ведущая отрасль современного знания, отражающая междисциплинарное научно-практическое направление, цель которого – психологическое обеспечение решения проблем управленческой деятельности. Управленческая психология изучает личность работника в организации и влияние организации на социально-психологическую структуру и развитие коллектива.

Каждое научное направление имело свои ограничения, но в целом способствовало формированию современной концепции организационного поведения.

## Глава 2

# КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДИВИДА

### 2.1. Личность

В любой сфере предпринимательства именно люди выполняют организационно-управленческие функции. Зачастую качество работы фирмы отождествляют с личностью, которая является фактором успеха. Что же представляет собой личность, ставящая и решающая организационные вопросы?

С одной стороны, личность – это условие организационной деятельности, но с другой – и ее продукт. Общество в целом, включая и производственные отношения, гораздо богаче по опыту, объему знаний и культуре, чем отдельная, даже гениальная, личность.

Понятие личности начало складываться еще в древности. Первоначально личность – это маска, которую надевали на себя актеры; скоморохи в XVII в. надевали личину. Исторически понятие «личность» восходит к этому корню. Но сегодня личность – это не маска, под которой скрывается истинное лицо. Скорее наоборот – это то, что скрыто под «маской», надетой на человека.

Отечественные психологи трактуют понятие личности следующим образом:

«Личность – это носитель сознания» (К.К. Платонов) [28];

«Личность – это субъект деятельности, т. е. совокупность общественных отношений, определяющих положение человека в обществе» (Б.Г. Ананьев);

«Личность – это целостная система, возникающая в процессе жизни человека и выполняющая определенную функцию в его взаимодействии со средой» (Л.И. Божович);

Личность – понятие, выработанное для отражения социальной природы человека, рассмотрения его как субъекта социокультурной жизни, определения его как носителя индивидуального начала, самораскрывающегося в контекстах социальных отношений, общения, предметной деятельности [2]. Под личностью понимают: 1) индивида как субъекта отношений и сознательной деятельности («лицо» – в широком смысле этого слова) или 2) устойчивую систему социально значимых черт, характеризующих индивида как члена того или иного общества [24].

Главное, что следует запомнить: личность ставит цели, формирует мотивацию, организует работу, контролирует, анализирует, корректирует, т. е. постоянно действует. И во всех видах деятельности личность проявляет свои, присущие только ей свойства. Психологи особо выделяют способности, темперамент, характер, эмоции и чувства, мотивацию, волю.

## 2.2. Способности. Темперамент. Характер

*Способности* – это свойства личности, отвечающие требованиям деятельности и обеспечивающие высокие достижения [27]. Это качества индивида, делающие его пригодным к успешному выполнению определенной деятельности.

Способности несут в себе природные предпосылки развития в виде *задатков*, которые представляют собой врожденные анатомо-физиологические особенности мозга, нервной системы, органов чувств и движения, функциональные особенности организма человека, составляющие природную основу. От рождения люди бывают наделены различными задатками. Но задатки – лишь предпосылки для развития способностей. Они могут преобразовываться и изменяться, формируя способности.

Б.М. Теплов констатирует, что чем больше развита у человека способность, тем успешнее он выполняет деятельность, быстрее ею овладевает, а процесс овладения деятельностью и сама деятельность даются ему субъективно легче, чем обучение или работа в той сфере, в которой он не имеет способности, т. е. способности не сводятся к имеющимся у индивида знаниям, умениям, навыкам. Они обнаруживаются в быстроте, глубине и прочности овладения способами и приёмами некоторой деятельности и являются внутренними психическими регулятивами, обуславливающими возможность их приобретения [38].

К родовым характеристикам человека относят способность к труду, к рефлексии, к общению, к саморазвитию, т. е. те характеристики, которые присущи специфически человеческому образу жизни. Среди социально обусловленных способностей человека следует выделить два важных вида: способности к общению, взаимодействию с людьми и предметно-деятельностные, которые относятся к области взаимосвязи человека с предметами материальной, духовной

культуры и природы. В традиционной психологии преимущественное внимание обычно уделялось предметно-деятельностным способностям, хотя межличностные играют не меньшую, а зачастую и большую роль в производственных процессах. Именно неумение общаться часто создает конфликты, которые порой приводят к развалу фирм, т. е. их ликвидации [27].

Способности человека не могут существовать иначе, как в постоянном развитии. Способность, которая не развивается, со временем может быть утрачена. Только благодаря постоянным упражнениям, действиям мы можем поддерживать и развивать необходимые нам способности.

Наиболее заметно способности проявляются в *склонностях* – в стремлении, тяготении к определенной деятельности. Склонность сигнализирует о наличии определенных природных предпосылок к развитию способностей. При истинной склонности человек рано проявляет стремление к определенной деятельности, быстро продвигается к мастерству, достигает значительных результатов. При мнимой склонности наблюдается поверхностное отношение к делу, достижение посредственных результатов. Склонности побуждают к деятельности, пробуждают ее, тем самым обеспечивают рост и развитие способностей.

Каждая способность имеет свою структуру. В состав каждой способности, делающей человека пригодным к выполнению определенной деятельности, всегда входят некоторые операции, или способы действия, посредством которых эта деятельность осуществляется. Кроме того, в структуре способностей выделяются ведущие и вспомогательные свойства.

В предпринимательской деятельности важную роль играют *организаторские способности*. Они включают в себя как интеллектуальные, так и специфические характерологические свойства. Талантливый руководитель-организатор наблюдателен, умеет быстро ориентироваться в ситуациях и людях. Он предпочитает самостоятельно решать: что, как и когда делать. Таким людям дорога свобода, и ради нее они предпочтут небольшую прибыль в собственном бизнесе большой зарплате в чужом. Статистика выявила способность к «свободному полету» в бизнесе у 10 % людей.

Талантливый организатор каждому подбирает такой участок деятельности, который может обеспечить сотруднику максимум использования его способностей и, следовательно, производительности труда и удовлетворенности своей работой. Организатор решителен, тверд, настойчиво идет к поставленной цели. Ведущим свойством организаторской способности является умение видеть перспективы в развитии фирмы, персонала. Для этого надо обладать глубоким и гибким мышлением, творческим воображением.

Не менее важными являются *исполнительские способности*. В предпринимательстве ценят людей, которые умеют творчески подойти к заданию, изготовить качественную, красивую, добротную продукцию. Для этого необходимы усидчивость, внимательность, трудолюбие, умение довести дело до конца, а также изобретательность и творческое начало. Сотрудничество людей с организаторскими и исполнительскими способностями помогает каждому из них реализовать себя как личность и создать гармонию в жизни и бизнесе.

В структуру способностей входят два уровня: отражательно-репродуктивный и отражательно-творческий [20]. Личность первого уровня быстро усваивает знания, легко овладевает деятельностью, но осуществляет ее по образцу. Личность второго уровня способна создавать нечто новое, оригинальное. В реальности эти уровни сочетаются, поскольку отражательно-репродуктивный может содержать элементы творчества, а отражательно-творческий немислим без репродукции.

Успешность деятельности человека зависит также и от особенностей его природной организации, в частности от типа нервной деятельности. Проявление типа нервной деятельности в поведении человека называют темпераментом.

*Темперамент* отражает динамические аспекты поведения, преимущественно врожденного характера [26]. Издавна ученые пытались выделить несколько обобщенных типов темперамента, чтобы можно было предсказать (с некоторой вероятностью) поведение человека в определенных ситуациях.

Первую классификацию дал врач К. Гален (129 – 199 гг. н. э.) в известном трактате «De temperamentum». Из его типов в более поздние классификации вошли только четыре.

Типы темпераментов (по Галену):

*Сангвиник.* Стремится к наслаждению при легкой возбудимости чувств и их малой продолжительности, увлекается всем, что приятно. Непостоянен, на него нельзя слишком полагаться. Доверчивый и легковверный; он строит проекты и бросает их.

*Холерик.* Находится под влиянием страстей, силен в деятельности, энергичен и настойчив. Ему присущи честолюбие, гордость и мстительность.

*Флегматик.* Чувства овладевают им медленно. Без усилий сохраняет хладнокровие. Легко удерживается от скороспелого решения. Раздражается с трудом, жалуется редко, возмущается мало.

*Меланхолик.* Главное в нем – склонность к печали. Он обижается по мелочам. Ему кажется, что им пренебрегают. Желания его грустны, а страдания кажутся невыносимыми.

Со времен Галена многие ученые внесли свой вклад в исследование и классификацию темперамента. В свое время известный физиолог И.П. Павлов предложил свою классификацию, где тип темперамента зависит от нервной системы (от комбинации ее свойств, уравновешенности; подвижности нервных процессов).

По этой классификации сильный спокойный (сильный, уравновешенный) соответствует флегматику; сильный живой (сильный, уравновешенный, подвижный) – сангвинику; сильный безудержный (сильный, неуравновешенный, подвижный) – холерику; слабый (слабый, неуравновешенный, подвижный/инертный) – меланхолику.

Одна из последних классификаций принадлежит Я. Стреляу [37]:

*Сангвиник.* У него повышенная реактивность. Он живо и с большим возбуждением откликается на все, что привлекает его внимание. Отличается живостью мимики. Громко смеется. Сердится по пустякам. У него высокие пороги, поэтому он нечувствителен к слабым звукам и свету. Повышенная активность. Энергичен, работоспособен, активно борется за новое. Быстро сосредоточивается. Может управлять проявлением чувств. Быстро двигается. Обладает четкостью ума и находчивостью. У него быстрый темп речи. Легко сходится с новыми людьми. Легко переключается. Экстраверт.

Сангвиника называют «солнечным человеком». Это продуктивный деятель, когда у него много интересных дел, т. е. присутствует постоянное возбуждение. Когда дела нет, он может стать скучным, вялым, бесцветным.



*Холерик.* У него малая чувствительность. Он реактивен и активен. Но реактивность выражена отчетливее, чем активность, поэтому он несдержан, нетерпелив, вспыльчив. Он менее пластичен и более инертен, чем сангвиник. У него устойчивые стремления и интересы. Затруднения в переключении внимания. Скорее экстраверт.

Говоря о холериках, Стендаль отмечал, что «это темперамент великих людей». Они напористы, усердны, но не могут рассчитать собственные силы, так что, по словам И.П. Павлова, у них может наступить состояние ступора, «слюнявого настроения».

*Флегматик.* У него активность проявляется в большей мере, чем реактивность, поэтому он малочувствителен и малоэмоционален. Его трудно рассмешить или расстроить. У него бедные мимика и жестикация, медленный темп речи и движений. Он ненаходчив, с трудом переключает внимание. Трудно приспособляется, меняет привычки. Но энергичен и работоспособен. Его отличают терпение, выдержка, самообладание. Трудно сходится с новыми людьми. Интроверт.

Флегматики способны длительно выполнять монотонную работу, не отвлекаются на мелочи. Флегматик умеет распределить силы, рассчитать время, довести дело до конца и получить хороший результат.

*Меланхолик.* У него высокая чувствительность, малая реактивность. Незначительный повод может сильно расстроить и даже вызвать слезы. Чрезмерно обидчив. Мимика и движения невыразительные. Говорит тихо. Обычно в себе не уверен, робок. Обладает низкой работоспособностью, легко утомляется. У него неустойчивое внимание, замедлены все психические процессы. Как правило, интроверт.

В привычных для них условиях меланхолики могут хорошо трудиться, выполняя даже нудную работу, успешно справляются со сложными задачами, отличаются тактичностью, уравновешенностью. Таких людей ценил Стендаль, который считал, что «большинство людей, прославившихся своими писаниями, обладали меланхолическим темпераментом».

Но следует иметь в виду, что описанные виды темперамента «в чистом виде» в реальной жизни практически не встречаются, в каждом человеке (в различных «пропорциях»), как правило, присутствуют свойства нескольких темпераментов. Поэтому порой можно

наблюдать эмоциональный взрыв спокойного, равнодушного флегматика, а холерик может испытывать подавленность, неуверенность, страх. Все это необходимо учитывать для того, чтобы разобраться во всей сложности и изменчивости поведении людей. Темперамент подвергается коррекции в процессе накопления жизненного опыта и выступает как динамическая сторона сложных жизненных отношений личности.

Знание особенностей различных темпераментов необходимо руководителю для правильной расстановки кадров, для оптимального распределения различных видов работ между сотрудниками, для эффективного воздействия посредством поощрения и порицания. Необходимо понимать: какое-либо высказывание руководителя для одного сотрудника может стать стимулом к трудовым «подвигам», а у другого просто «опустятся руки» и пропадет всякое желание работать.

На поведение людей, кроме темперамента, большое влияние оказывает и их *характер*. Характер (греч. character – признак, примета, особенность) – индивидуальное сочетание устойчивых психических особенностей человека, являющихся основой его индивидуальности, которое обуславливает поведение человека в определенной среде и конкретных обстоятельствах [29].

Характер – это общее качество личности в целом, совокупность ряда ее черт, в которых наиболее отчетливо выражено ее своеобразие, это «каркас» личности. В характере, как в фокусе, сосредоточиваются самые выраженные особенности личности [15].

Все черты характера формируются в детстве и сохраняются у человека, изменяясь под действием окружающей среды, в течение всей его жизни, – об этом обстоятельстве писал Н.А. Витке.

Для исследования организационного поведения представляют интерес такие черты характера, в которых выражается система отношений человека к действительности, и волевые черты.

Все черты характера – это свойства личности; при этом свойства личности тогда становятся чертами характера, когда они выражены отчетливее других, тесно взаимосвязаны, определяют друг друга и свойственный данному человеку стиль действий и отношения к окружающему [29].

Система отношений человека к действительности включает в себя его отношение к труду, результатам труда, самому себе, а также

отношение к другим людям. Среди положительных черт характера, отражающих отношение к людям, выделяют: коллективизм, гуманность, чуткость, правдивость и др. К положительным волевым чертам характера также относят: умение и готовность управлять своим поведением, целеустремленность, решительность, настойчивость, самообладание, выдержку, смелость, мужество и др. К отрицательным чертам можно отнести: отсутствие гуманности, лживость, упрямство, нерешительность, трусость и др.

Чрезвычайно важными чертами характера современных работников можно назвать активность, самостоятельность и дисциплинированность.

Активность работника любой организации выражается в подвижности и деловитости. В условиях конкуренции эти черты характера не позволяют работнику «отсиживать» свое рабочее время, а также «симулировать» деятельность, проявлять суетливость.

Самостоятельность работника – это ставшая чертой характера способность работать без указания руководителя, без посторонней помощи. Основной движущей силой здесь выступают его собственные мотивы, побуждения.

Дисциплинированность представляет собой ставшую чертой характера склонность работника к точному соблюдению правил работы и норм поведения в конкретной организации.

Каждый человек обладает уникальным набором черт характера, число которых велико; при этом гораздо больше их оттенков. Это обуславливает большие трудности изучения характеров работников и прогнозирования их поступков в зависимости от внешних и внутренних условий каждой организации.

Стержнем характера человека считают его *волю* [24]. Часто выражения «человек сильной воли» и «человек с сильным характером» считают синонимами. Однако воля и характер не тождественны. Воля представляет собой способность человека действовать в направлении поставленной цели, преодолевая при этом внутренние и внешние препятствия, подавляя непосредственные желания и стремления. Она только определяет силу, твердость, решительность, настойчивость характера. В зависимости от волевых черт выделяют сильные и слабые характеры.

Характер проявляется и формируется в делах и поступках человека. Зная основные свойства характера человека, можно с достаточной степенью точности предположить, как он будет вести себя в определенных обстоятельствах.

### 2.3. Потребности и мотивы

Одним из важных факторов, оказывающим влияние на организационное поведение человека, является мотивация. *Мотив* – психическое явление, побуждение к действию. В широком смысле к мотивам относятся потребности и инстинкты, влечения и эмоции, установки и идеалы. Мотив как внутреннее побуждение к действию связан с внешним побудительным фактором – стимулом и, как правило, отражает его. Понятие «мотивация» используется в двух смыслах: как система факторов, детерминирующая поведение (потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления), и как характеристика процесса, который поддерживает поведенческую активность на определенном уровне.

Мотив соединяет два понятия, находится на стыке двух представлений. Это понятия потребности и деятельности.

У мотива две функции: 1. Побуждающая, мотив направляет деятельность. Связывает мотив с потребностью. Потребность побуждает действовать (даже неопредмеченная). Мотив делает то же самое. 2. Образование смысла. Связывает мотив с деятельностью (участник труда должен понимать смысл своего действия – понимание отношения мотива к цели). Направленная активность. Мотив как бы метит смыслы, любые условия достижения цели.

В любой характеристике мотива есть три взаимосвязанных аспекта, в общем виде – познание, эмоции и воля. Это характеристика мотива только с одной стороны, познавательной, – связь с внешним миром.

*Потребности* выполняют побудительную функцию деятельности и поведения, а мотивы – направляющую, таким образом можно констатировать, что мотивация определяется потребностями человека.

Любое действие, совершаемое человеком, в конечном счете направлено на удовлетворение потребностей. Они-то и выполняют роль внутренних двигателей.

Существуют самые различные классификации человеческих потребностей. Древнегреческий философ Эпикур разделил их на три группы [42]:

- естественные и необходимые – они причиняют страдания, если их не удовлетворить (пища, одежда, жилье). Удовлетворить эти потребности сравнительно легко;
- естественные, но не необходимые, например, потребность в общении. Удовлетворить их сложнее;
- потребности не естественные и не необходимые – «пустые» (роскошь, богатство, блеск). Число их бесконечно. Без них можно обойтись, их можно отбросить как вредные.

Эпикур считал, что из числа необходимых потребностей одни необходимы для счастья, другие – для спокойствия тела, третьи – для самой жизни.

Для того чтобы удовлетворить разнообразные потребности, люди вступают в «деловые» отношения с другими людьми, что и составляет суть рынка. Человек удовлетворяет свою потребность, в то же время предлагает в обмен для других что-то свое. Рынок удовлетворяет одни потребности, порождает другие, делает постоянным присутствие человека то в роли продавца, то в роли покупателя, как писал К. Маркс, «без потребностей нет производства» [18].

Мотив в отличие от потребностей есть только у человека. При одной и той же потребности мотивы могут быть разные. Мотив выступает у человека как объект, цель, на которую направлено поведение. Мотив всегда связан с познанием: восприятием, мышлением, памятью, речью. Мотивационным фактором является и цель.

*Цель* – это осознанно желаемый результат, который стремится получить личность.

Потребности, мотивы и цели – основные составляющие мотивационной сферы человека. Их дополняют интересы, задачи, желания и намерения, которые участвуют в мотивации поведения и служат мотивационными факторами.

Резюмируя вышесказанное, можно отметить, что мотивация представляет собой потребность, соотношенную с природной и социальной средой, насыщенную знаниями о тех объектах, явлениях, процессах, способных ее удовлетворить.

На вопросы побуждения работников и обеспечения эффективного управления организацией отвечают теории мотивации.

## 2.4. Теории мотивации

Разработка современной концепции мотивации началась с открытий школы человеческих отношений, хотя модели мотивации они не создали, но их вывод о важности социального взаимодействия и группового поведения позволил пересмотреть важность экономических стимулов к труду. Это ознаменовало рождение концепции социального человека. Школа поведенческих наук и подход к работникам с позиции человеческих ресурсов явились дальнейшим развитием концепций «экономического человека» и «человека социального». Они предложили концепцию «целостного человека», в соответствии с которой рычагом повышения производительности труда подчиненных является отношение к ним со стороны менеджеров как к компетентным, стремящимся к высоким достижениям сотрудникам. Концепция человеческих ресурсов – фундамент современных подходов к мотивации работников.

Современная концепция мотивации включает в себя содержательные и процессуальные теории мотивации, а также концепцию партисипативного управления и теории подкрепления. *Содержательные теории* акцентируют внимание на потребностях, которые побуждают людей к действию. *Процессуальные теории* объясняют, как люди ведут себя, чтобы удовлетворить свои потребности, почему они выбирают тот или иной тип поведения, стремясь удовлетворить потребность. Теории подкрепления концентрируют внимание на вознаграждении, чтобы обучить работников приемлемым в процессе труда образцам поведения.

*Теория потребностей* была разработана американским ученым Абрахамом Маслоу.

А. Маслоу показал, что для большинства людей работа связана не только с материальным вознаграждением – она должна также удовлетворять и другие потребности, не связанные с деньгами [24]:

1. Физиологические потребности, или биологические (голод, жажда). Эти первичные потребности можно назвать и материальными, поскольку, чтобы жить, необходимо есть, одеваться, иметь жилище. Вся борьба людей с природой, борьба людей в обществе была борьбой за удовлетворение прежде всего материальных потребностей.

2. Потребности самосохранения (безопасность, защищенность) являются внутренней потребностью личности.

3. Социальные потребности (общение с людьми, власть, любовь). Это приобретенные потребности, означающие причастность к чему- или кому-либо: к общему делу, к коллективу. Потребность в общении является необходимым условием организации общественного производства. Потребность в общении стимулирует развитие личности. В общении человек познает не только других, но и себя, приобретает опыт социальной жизни. Потребность в общении способствует установлению многообразных связей с людьми, иногда дружеских на фоне коллективных взаимоотношений. Потребность в избирательном общении нередко рождается единством интересов.

4. Потребности в признании человека как личности (статус, авторитет). Они связаны с желанием выполнять содержательную работу, которую полагается высоко оценивать и поощрять. Это также и выполнение каких-либо дополнительных или специальных функций, что приносит человеку признание, почет, доверие, уважение. Человек соотносит личное с общественным, выбирает пути деятельности и поведения, которые ведут к успеху. Постепенно ориентация на производственные требования становится привычкой, «второй натурой». Человек работает не только для заработка, но и получает моральное удовлетворение от самого труда, работает не только на себя, но и для других, и вполне естественно, что общественное признание, высокий статус и авторитет становятся наградой за его деятельность.

5. Потребность в самоуважении (саморазвитие, самореализация). Это своеобразный пик духовных человеческих ценностей. Они расширяются с развитием человека как личности и поэтому никогда не могут быть удовлетворены полностью и навсегда. Их удовлетворение позволяет человеку испытать чувство личного успеха в трудовой деятельности. Долгое время значение «успеха» как человеческой потребности и ценностной ориентации личности принижалось и противопоставлялось достижению коллективного успеха организации: осуждались честолюбие, предприимчивость, стремление сделать карьеру как противоречащие общепринятым моральным нормам. Это способствовало развитию формализма и подавляло естественную, здоровую потребность личности добиться успеха на служебном поприще, в производстве. Поэтому в предпринимательской деятельности необходимо учитывать свойства каждого ее участника, каждой конкретной личности, т. е. использовать личностно ориентированный

подход – основу современного менеджмента качества, а успешность каждого сотрудника и всей фирмы в целом – это результат продуманной стратегии и тактики руководителя.

Так уж задумано природой, что сначала человек реализует свои первичные потребности. Но установка «жить, чтобы есть, чтобы жить» скоро теряет смысл, перестает быть движущим мотивом поведения, на первый план выдвигаются потребности более высокого уровня. Человек с развитыми духовными потребностями разумно удовлетворяет и материальные, т. е. удовлетворение всех естественных потребностей становится сбалансированным. Наличие духовных потребностей повышает полезность человека и в производственных отношениях. Такие потребности укрепляются положительным эмоциональным отношением к ним, сознанием личной и общественной значимости.

Фредерик Герцберг на основе теории А. Маслоу создал *двухфакторную теорию мотивации* (1959). Он провел серию исследований, выявивших различный характер воздействия потребностей на уровень удовлетворенности работой. Часть потребностей больше влияла на неудовлетворенность, чем на удовлетворенность. Поэтому, с точки зрения факторов, процесс обретения удовлетворенности и нарастания неудовлетворенности был разделен им на два самостоятельных процесса: «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» и «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности».

Процесс «удовлетворенность – отсутствие удовлетворенности» в основном находится под влиянием факторов, связанных с содержанием работы, т. е. с внутренними по отношению к работе факторами. Эти факторы оказывают сильное мотивирующее воздействие на человека. Если они отсутствуют, то не возникает сильной неудовлетворенности. Данная группа факторов называется мотиваторами. К ним относятся все потребности, которые можно отнести к потребностям в росте и признании. У Ф. Герцберга их шесть:

- 1) трудовые успехи работника (достижения);
- 2) признание заслуг (признание);
- 3) расширение самостоятельности (ответственность);
- 4) служебный рост (продвижение);
- 5) профессиональное совершенство (личностный рост);
- 6) творческий характер труда (работа сама по себе).



Если данные потребности удовлетворяются, то человек испытывает радость, удовлетворение от своих действий, а значит, мотивация трудовой деятельности увеличивается.

Процесс «неудовлетворенность – отсутствие неудовлетворенности» определяется факторами, в основном связанными с окружением, в котором осуществляется работа. Это внешние факторы. Их отсутствие вызывает у работников чувство неудовлетворенности, но их наличие не обязательно вызывает состояние удовлетворенности, т. е. данные факторы не играют мотивирующей роли. Они как бы связаны с устранением «боли», «страдания». Их называют гигиеническими факторами, или факторами здоровья, которые в своей основе создают нормальные, здоровые условия труда. К этим факторам относятся: условия труда; оплата труда; безопасность на рабочем месте; правила, распорядок и режим работы; взаимоотношения с руководством; взаимоотношения в коллективе.

При наличии у работников неудовлетворенности менеджер должен обращать внимание на те факторы, которые вызывают неудовлетворенность, чтобы устранить ее. Когда достигнуто состояние неудовлетворенности, необходимо мотивировать работников с помощью факторов роста.

Многие организации пытались реализовать эти теоретические выводы с помощью программ «Обогащение труда» [43]. Эти программы предусматривают расширение трудовых функций, их усложнение, исключение монотонных, рутинных операций, ротацию работ, увеличение ответственности, независимости в принятии решений. Обогащение труда имело своей целью увеличение удовлетворенности работой у исполнителей, которые переходили к выполнению более сложных и значимых задач.

Ф. Герцберг предложил следующие технологии «обогащения труда»:

1) партисипативный менеджмент – технология, пользующаяся большой популярностью и содержащая ряд мероприятий по расширению участия рядовых сотрудников в принятии управленческих решений;

2) автономные рабочие группы – бригадный метод работы, при котором члены бригад наделяются как большими полномочиями, так и большой ответственностью за процесс и результаты совместной деятельности;

3) расширение должностных обязанностей и ответственности, ведущее не столько к увеличению общей нагрузки, сколько к большему разнообразию выполняемых сотрудником действий;

4) ротация – перемена рабочих мест и операций в течение дня или недели. Эта технология не только расширяет полномочия сотрудников, но и вносит разнообразие в характер выполняемой ими деятельности;

5) гибкий рабочий график – свободный выбор времени начала и окончания рабочего дня, при котором задается общий объем нагрузки (в часах в неделю), а решение о том, когда сотрудник будет выполнять свои функции, остается за ним (подходит не для всех видов организаций и профессий);

6) периодические профессиональные перемещения – работа одного и того же человека на разных должностях, в разных отделах или исполнении им функций разных специальностей;

7) совмещение смежных профессий – овладение одним человеком навыками работы по нескольким специальностям усиливает мотивацию сотрудника к познавательной деятельности, а профессионала – к самосовершенствованию;

8) внутреннее совместительство – работа одного человека на нескольких рабочих местах;

9) компенсационные методы – усложнение ритмического рисунка работы (функциональная музыка, производственная гимнастика, реорганизация общения на рабочих местах).

Применяя теорию Ф. Герцберга в управленческой практике, менеджеры заметили, что, во-первых, для разных людей одни и те же факторы могут быть мотивирующими и демотивирующими и, во-вторых, не существует жесткой зависимости между удовлетворением от работы и увеличением трудовых усилий, ростом производительности труда. Зарботную плату, например, можно включить в группу «мотивирующих» потребностей, если ее размер колеблется в зависимости от значимых успехов сотрудника по сравнению с результатами его коллег. Иначе говоря, заработная плата в данном случае превращается в мерило конкретных успехов, достижений сотрудника и тем самым переходит в группу мотивирующих потребностей.

Третья содержательная теория мотивации – это *теория ERG* (1972) (от англ. existence – «существование», relatedness – «взаимосвя-

зи» и growth – «рост») Клейтона Альдерфера [13]. В отличие от А. Маслоу он объединил потребности человека в три группы:

1) потребности существования, которые включают две группы потребностей А. Маслоу – физиологические и потребность в безопасности;

2) потребности во взаимосвязях – это потребности в социальных контактах, взаимодействиях;

3) потребности роста – связаны с развитием внутреннего потенциала человека, соответствуют потребностям в самовыражении А. Маслоу.

Вторым различием в указанных теориях является то, что, по А. Маслоу, движение от потребности к потребности происходит только снизу вверх. К. Альдерфер считает, что движение идет в обе стороны: вверх, если удовлетворена потребность нижнего уровня, и вниз, если не удовлетворяется потребность более высокого уровня. В случае неудовлетворения потребности верхнего уровня усиливается действие потребности более низкого уровня, что переключает внимание человека на этот уровень. Наличие двух направлений движения в удовлетворении потребностей открывает дополнительные возможности мотивации людей в организации.

Последняя содержательная теория мотивации – *теория приобретенных потребностей* Дэвида МакКлелланда. Теория предполагает, что определенные типы потребностей, удовлетворение которых важно для организации, приобретаются людьми в течение жизни под влиянием обучения, опыта, жизненных обстоятельств. Это потребности достижения, присоединения (причастности) и власти.

Потребность достижения проявляется в желании осуществить что-то трудное, новое, достичь высоких показателей успеха в решении задач, обогнать, превзойти других людей, самого себя. Человек стремится достичь стоящих перед ним целей более эффективно, чем он это делал ранее. Люди с высоким уровнем потребности достижения предпочитают самостоятельно ставить цели. При этом они обычно выбирают умеренно сложные цели и задачи исходя из того, чего они могут достичь. Эти люди легко берут на себя персональную ответственность, но им трудно заниматься работой, у которой нет ясного и ощутимого результата, которого можно добиться достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Потребность присоединения проявляется в желании налаживать тесные личные взаимоотношения с окружающими. Люди с такой потребностью стараются устанавливать и поддерживать хорошие дружеские отношения, избегать конфликтов, стремятся получить одобрение со стороны окружающих, обеспокоены тем, как о них думают другие. Такие люди хорошо работают на тех позициях в организации, где необходимо активное взаимодействие как с коллегами, так и с клиентами.

Потребность власти выражается в стремлении контролировать ресурсы, процессы, других людей, влиять на их поведение, нести за них ответственность, быть для них авторитетом. Лица с высокой мотивацией властвования могут быть разделены на две группы. Люди из первой группы стремятся к власти ради власти. Их привлекает сама возможность командования другими людьми. Цели организации часто отходят на второй план, так как внимание концентрируется на руководящей позиции в организации, на возможности властвования.

В практической деятельности менеджеры, с одной стороны, должны учитывать потребности достижения, присоединения и власти, а с другой – формировать их. Необходимо так проектировать задания, чтобы работник удовлетворял доминирующие потребности и, следовательно, осуществлял соответствующий тип поведения. Кроме того, сотруднику должны быть понятны условия его дальнейшего карьерного роста, собственные перспективы в организации. Тогда появятся дополнительные факторы мотивации.

Содержательные теории основное внимание уделяют анализу факторов, лежащих в основе мотивации, но не анализируют процесс мотивации. Это основной недостаток указанных теорий мотивации. Они не объясняют, как люди выбирают тот или иной тип поведения в разных ситуациях.

*Процессуальные теории* объясняют то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Согласно процессуальным теориям поведение личности определяется, с одной стороны, ее потребностями (что согласуется с содержательными теориями), с другой – восприятием ее ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного ей типа поведения.

*Теория ожиданий.* Одно из наиболее популярных объяснений мотивации ожиданиями разработано Виктором Врумом (1964). Врум определил мотивацию как процесс, управляющий выбором из альтернативных форм волевой активности. По его мнению, большая часть типов поведения находится под волевым контролем личности и, следовательно, мотивирована.

Теория ожиданий предполагает, что мотивация зависит от ожиданий человека, что выполнение определенной работы приведет к получению желаемых вознаграждений. Согласно теории, наличие активной потребности не является единственным необходимым условием мотивации человека на достижение определенной цели. Человек должен также надеяться на то, что выбранный им тип поведения действительно приведет к удовлетворению или приобретению желаемого.

Ожидание – это оценка человеком вероятности того, что за определенным действием последует определенный результат. При анализе мотивации теория ожиданий подчеркивает важность трех взаимосвязей:

1) затраты труда – результативность, уровень исполнения рабочих заданий (результаты первого уровня). Эти результаты включают производительность, качество, прогулы, текучесть кадров и т. д. (З – Р);

2) результативность – вознаграждение (результаты второго уровня). Это поощрения или наказания, к которым, вероятно, приведут результаты первого уровня, например заслуженное повышение зарплаты, признание или неприятие в группе, продвижение по службе (Р – В);

3) валентность – ценность определенного вознаграждения. Оно должно вызывать чувство удовлетворения. Если вознаграждение высоко ценится человеком, то оно имеет положительную валентность, если же вознаграждение не является для человека ценным, то имеет для него отрицательную валентность. Валентность вознаграждения может быть равна нулю, если человек безразличен к нему.

Если люди ожидают, что увеличение усилий приведет к желаемому результату первого уровня, то они будут увеличивать усилия (повышение квалификации в расчете занять более высокую должность). Если люди чувствуют, что прямой связи между трудовыми затратами и результативностью нет, то мотивация будет ослабевать.

Если люди ожидают соответствия между результативностью и вознаграждением, то мотивация растет (более высокая должность приведет к повышению статуса, увеличению количества подчиненных, другим дополнительным льготам). Но если нет четкой связи между результативностью и вознаграждением, то мотивация ослабевает (новая должность, кроме хлопот, ничего не принесла – ни денег, ни статуса). Кроме того, вознаграждение должно вызывать чувство удовлетворения. У разных людей это чувство вызывают разные формы вознаграждения. Если валентность вознаграждения низка, то мотивация ослабевает.

Соотношение этих факторов в мотивации можно выразить следующей формулой: мотивация =  $(З - Р) \times (Р - В) \times$  валентность.

Для того чтобы применять теорию ожиданий на практике, необходимо сопоставлять вознаграждение с потребностями сотрудников, помня, что потребности у разных людей разные, поэтому и вознаграждение они оценивают по-разному. Кроме того, должно быть соответствие между достигнутым уровнем исполнения работы, достижением организационных целей (результативностью) и вознаграждением.

*Теория справедливости*, разработанная Стейси Адамсом (1963), акцентирует внимание на восприятии людьми справедливости своего вознаграждения по сравнению с другими людьми. Сущность теории справедливости состоит в том, что сотрудники сравнивают свои усилия (затраты труда, вклады) и вознаграждения с усилиями и вознаграждениями других лиц, находящихся в схожих рабочих ситуациях. Теория основана на предположении, что люди, работающие за вознаграждение, получаемое от организации, мотивируются желанием получать справедливое вознаграждение за выполняемую работу. Справедливость своего вознаграждения работники оценивают соответствием затрат (усилий) и результатов.

Затраты относительно работы включают образование, опыт, квалификацию, способности, трудовые усилия, стаж работы, преданность организации и т. д.

Результаты включают зарплату, долю в прибылях, признание, продвижение, дополнительные льготы и привилегии и т. д. Соответствие затрат и результатов сравнивается с аналогичным соотношением у других людей. Справедливость устанавливается, когда соотношение между результатами и затратами у разных людей одинаково.

Если баланс соотношения «затраты – результаты» нарушается, например работник считает, что за аналогичную работу коллега получил больше, у него возникает ощущение несправедливости, обиды, неудовлетворенности, психологического напряжения.

Для того чтобы восстановить справедливость, сотрудник предпринимает определенные действия: он может уменьшить затрачиваемые усилия, либо пытается повысить уровень своего вознаграждения, либо принимает решение об увольнении и подыскивает новую работу, где будет более справедливое соотношение между затратами и результатами. Менеджер должен опередить сотрудника и мотивировать его так, чтобы исправить дисбаланс между затратами и результатами и устранить несправедливость. Люди должны считать получаемое вознаграждение справедливым, эквивалентным затраченным усилиям. В противном случае мотивация к труду снижается.

*Модель-теория мотивации Портера – Лоулера (1968).* Лайман Портер и Эдвард Лоулер разработали комплексную модель мотивации, включающую элементы теории ожиданий и теории справедливости. Это не новая теория, но новая модель мотивации, которая внесла основной вклад в ее понимание. Самый важный их вывод – результативный труд ведет к удовлетворению. Этот вывод противоположен выводам школы человеческих отношений и поведенческих наук, которые считали, что удовлетворение ведет к достижению высоких результатов.

Модель этих авторов показывает необходимость и важность для мотивации объединения многих факторов, влияющих на поведение человека. Это такие факторы, как трудовые усилия, способности, результаты, вознаграждения, удовлетворение, восприятие, ожидания, условия труда, ценности и взгляды. Рассмотрим механизм мотивации в этой модели. Результаты, достигнутые сотрудником, зависят от трех переменных:

- 1) затраченных усилий;
- 2) способностей, ценностей и взглядов человека;
- 3) факторов рабочей среды.

Уровень затраченных усилий, в свою очередь, зависит от ценности вознаграждения. Это могут быть внутренние и внешние вознаграждения. Работник оценивает их справедливость, и если они, по его мнению, справедливы, то ведут к удовлетворению. Оно будет влиять на восприятие человеком будущих ситуаций.

## Глава 3

### ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО

#### 3.1. Понятие и сущность лидерства

Лидерство – это управленческие взаимоотношения между руководителем и подчиненными, основанные на эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленные на побуждение людей к достижению общих целей [19].

Обязательное условие лидерства – обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба: от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Выделяют формальное и неформальное лидерство. В первом случае влияние на подчиненных оказывается с позиций занимаемой должности. Процесс влияния на людей через личные способности, умения и другие ресурсы получил название неформального лидерства [5].

Считается, что идеальным для лидерства является сочетание двух основ власти: личностной и организационной.

Проблемы, возникающие перед группами людей при достижении ими общей цели, решаются путем сплочения вокруг одного лидера. В предпринимательстве этот тип лидерства является основным. Это позволяет за счет концентрации власти в одних руках решать сложные задачи выживания. Однако такой способ взаимодействия в рамках организации имеет и слабые стороны:

- проведение организационных изменений зависит только от мнения одного человека;
- достигнув цели, лидер стремится сохранить свою власть, что не всегда соответствует интересам остальных членов организации;
- уход лидера резко снижает качество управления на неопределенное время.



В целом лидерство руководителя признается последователями тогда, когда он уже доказал свою компетентность и ценность для отдельных сотрудников, групп и организации в целом. Наиболее характерными *чертами эффективного лидера* являются:

- видение ситуации в целом;
- способность к коммуникациям;
- доверие сотрудников;
- гибкость при принятии решений.

Таким образом, следует сделать вывод, что лидер является доминирующим лицом любого общества, организованной группы, организации. Лидера отличают ряд качеств, характеризующих этот тип людей [10].

Проблемы лидерства являются ключевыми для достижения организационной эффективности. С одной стороны, лидерство рассматривается как наличие определенного набора качеств, приписываемых тем, кто успешно оказывает влияние или воздействует на других, с другой стороны, лидерство – это процесс преимущественно не силового воздействия для достижения группой или организацией своих целей. Лидерство представляет собой специфический тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к достижению общих целей.

Лидерство как тип отношений управления отлично от собственно управления и строится больше на отношении типа «лидер – последователь», чем «начальник – подчиненный». Не любой менеджер использует лидерство в своем поведении. Продуктивный менеджер не обязательно является эффективным лидером, и наоборот. Успех в управлении не компенсирует плохого лидерства.

Подходы к изучению лидерства различаются комбинацией трех основных переменных, привлекающих внимание исследователей по сей день: лидерские качества, лидерское поведение и ситуация, в которой действует лидер. Важную роль при этом играют характеристики и поведение последователей. Каждый из подходов предлагает свое решение проблемы эффективного лидерства.

Ранние традиционные концепции предлагали определять эффективное лидерство на основе либо качеств лидера, либо образцов его

поведения. Ситуационность в этих случаях во внимание не принималась. Эти концепции в конечном счете утонули в бесконечном множестве выявленных качеств и образцов поведения, так и не создав завершенной теории.

Подходы, основанные на ситуационности лидерства, предлагали объяснять эффективность лидерства через различные ситуационные переменные, т. е. через влияние внешних факторов, не принимая при этом во внимание лидера как личность. Новые концепции попытались объединить преимущества и достижения как традиционного, так и ситуационных подходов. В своих выводах эти концепции основываются на анализе лидерского характера и его взаимосвязи с имеющейся ситуацией.

Лидер – это как бы зеркало группы, лидер появляется в данной конкретной группе, какова группа – таков и лидер. Человек, который является лидером в одной группе, совсем не обязательно станет вновь лидером в другой группе (группа другая, другие ценности, другие ожидания и требования к лидеру).

С точки зрения масштабы решаемых задач выделяют:

- 1) бытовой тип лидерства (в школьных, студенческих группах, досуговых объединениях, в семье);
- 2) социальный тип лидерства (на производстве, в профсоюзном движении, в различных обществах: спортивных, творческих и т. д.);
- 3) политический тип лидерства (государственные, общественные деятели) [5].

Существует несомненная связь между судьбой лидера бытового, лидера социального и лидера политического. Первый всегда имеет возможность выдвинуться в лидеры другого типа.

Лидер с организаторскими способностями в состоянии быстро и правильно оценивать ситуацию, выделять задачи, нуждающиеся в первоочередной реализации, отличать осуществимое от бесплодного прожектерства, достаточно точно рассчитать сроки решения задач. Мысль о том, что главная отличительная черта способного организатора состоит в умении быстро находить эффективные пути и средства решения задач, подтверждается на каждом шагу. Интересно высказывание на этот счет Наполеона Бонапарта: “Мой гений состоит в том, что одним быстрым взглядом я охватывал все трудности дела, но в то же время и все ресурсы для преодоления этих трудностей; этому обязано мое превосходство над другими”.

Талант руководства людьми основывается на целом комплексе социально-психологических качеств и свойств. Большую роль играет доверие и любовь масс к своему лидеру.

Структура механизмов воздействия лидеров на массу зависит от свойств последователей. Лидер находится в сильнейшей зависимости от коллектива. Группа, имея образ лидера, модель, требует от реального лидера, с одной стороны, соответствия ей, а с другой – от лидера требуется способность выражать интересы группы. Только при соблюдении этого условия последователи не просто идут за своим лидером, но и желают идти за ним.

Лидерство – это процесс социальной организации и управления.

Обязательное условие лидерства – обладание властью в конкретных формальных или неформальных организациях самых разных уровней и масштаба – от государства и даже группы государств до правительственных учреждений, местного самоуправления или народных и общественных групп и движений. Формализованная власть лидера закрепляется законом. Но во всех случаях лидер имеет социальную и психологическую, эмоциональную опору в обществе или в коллективах людей, которые за ним следуют.

Таким образом, можно отметить, что однозначного понятия лидерства на сегодняшний день не существует. Теория лидерства рассматривается в сферах политологии, психологии, социологии и т. д. Вследствие чего над понятием лидерства работают ученые из этих сфер и их по определению много. Много ученых, следовательно, у каждого свое мнение о понятии «лидерство». Мы можем лишь, учитывая эти определения, говорить о том, что лидерство – это сложный механизм взаимодействия.

### **3.2. Типология лидерства**

Классификации лидерства разнообразны. В зависимости от преобладающих функций выделяют следующие типы лидеров [40]:

*Лидер-организатор.* Его главное отличие в том, что нужды коллектива он воспринимает как свои собственные и активно действует. Этот лидер оптимистичен и уверен, что большинство проблем вполне разрешимо. За ним идут, зная, что он не станет предлагать пустое дело. Умеет убеждать, склонен поощрять, а если и приходится выразить

свое неодобрение, то делает это, не задевая чужого достоинства, и в результате люди стараются работать лучше. Именно такие люди оказываются на виду в любом неформальном коллективе.

*Лидер-творец.* Привлекает к себе прежде всего способностью видеть новое, браться за решение проблем, которые могут показаться неразрешимыми и даже опасными. Не командует, а лишь приглашает к обсуждению. Может поставить задачу так, что она заинтересует и привлечет людей.

*Лидер-борец.* Волевой, уверенный в своих силах человек.

Первым идет навстречу опасности или неизвестности, без колебания вступает в борьбу. Готов отстаивать то, во что верит, и не склонен к уступкам. Однако такому лидеру порой не хватает времени, чтобы обдумать все свои действия и все предусмотреть. "Безумство храбрых" – вот его стиль.

*Лидер-дипломат.* Если бы он использовал свои способности во зло, то его вполне можно было бы назвать мастером интриги. Он опирается на превосходное знание ситуации и ее скрытых деталей, в курсе сплетен и пересудов и поэтому хорошо знает, на кого и как можно повлиять. Предпочитает доверительные встречи в кругу единомышленников. Позволяет открыто говорить то, что всем известно, чтобы отвлечь внимание от своих неафишируемых планов. Правда, такого сорта дипломатия нередко лишь компенсирует неумение руководить более достойными способами.

*Лидер-утешитель.* К нему тянутся потому, что он готов поддержать в трудную минуту. Уважает людей, относится к ним доброжелательно. Вежлив, предупредителен, способен к сопереживанию.

Общее лидерство в группе складывается из трех компонентов: эмоционального, делового и информационного. По содержанию лидерской деятельности в социальных группах обычно выделяют три типа лидеров (иногда их называют ролями лидера).

*Деловое лидерство* характерно для групп, возникающих на основе производственных целей. В его основе лежат такие качества, как высокая компетентность, умение лучше других решать организационные задачи, деловой авторитет, опыт и т. п. Деловое лидерство наиболее сильно влияет на эффективность руководства [46]. С "деловым" лидером ("руки" группы) хорошо работается, он может организовать дело, наладить нужные деловые взаимосвязи, обеспечить успех дела.

*Эмоциональное лидерство* возникает в неформальных социальных группах на основе человеческих симпатий – притягательности лидера как участника межличностного общения. Эмоциональный лидер вызывает у людей доверие, излучает доброту, вселяет уверенность, снимает психологическую напряжённость, создает атмосферу психологического комфорта. "Эмоциональный" лидер ("сердце" группы) – это человек, к которому каждый человек в группе может обратиться за сочувствием, «поплакаться в жилетку».

К *"информационному" лидеру* ("мозг" группы) все обращаются с вопросами, потому что он эрудит, все знает, может объяснить и помочь найти нужную информацию.

*Ситуативное лидерство* по природе может быть деловым и эмоциональным. Его отличительная черта – неустойчивость – временная ограниченность, связь с определенной ситуацией. Ситуативный лидер может быть лидером в одних ситуациях и не может быть им в других. Л.И. Уманский выделяет шесть типов лидеров по исполняемым ролям:

- 1) организатор (функция групповой интеграции);
- 2) инициатор (выдвижение идей и решение новых проблем);
- 3) генератор эмоционального настроения (доминирует в формировании настроения группы);
- 4) эталон (образец, идеал, звезда);
- 5) мастер (специалист в каком-то виде деятельности);
- 6) эрудит (отличается обширными знаниями).

В управлении персоналом используется и классификация лидеров в зависимости от того, как их воспринимает группа.

1) "один из нас" – не выделяется среди членов группы, воспринимается как "первый среди равных" в определенной сфере – наиболее удачливый или волею случая оказавшийся на руководящей должности, в целом, по мнению группы, живет, радуется, печалится, принимает правильные решения и ошибается – как и все остальные члены группы;

2) "лучший из нас" – выделяется из группы по многим качествам (деловым, нравственным, коммуникационным и др.) и в целом является образцом для подражания;

3) "хороший человек" – воспринимается и ценится как реальное воплощение лучших нравственных качеств: порядочности, доброжелательности, внимания к другим, готовности прийти на помощь;

4) "служитель" – стремится выступать в роли выразителя интересов своих приверженцев и группы в целом, ориентируется на их мнение и действует от их имени. Типы восприятия лидера отдельными членами группы часто не совпадают или накладываются друг на друга. Так, один из сотрудников может оценивать лидера как "одного из нас", другие же воспринимают его одновременно и как "лучшего из нас", и как "служителя".

Интересен *психоаналитический подход* к пониманию и классификации видов лидерства.

Наилучшим будет лидер, сочетающий все три компонента, но такой универсальный лидер встречается редко. Чаще всего, однако, встречается сочетание двух компонентов: эмоционального и делового, информационного и делового.

3. Фрейд понимал лидерство как двуединый психологический процесс: с одной стороны, групповой, с другой – индивидуальный [31]. В основе этих процессов лежит способность лидеров притягивать к себе людей, бессознательно вызывать чувство восхищения, обожания, любви. Поклонение людей одной и той же личности может сделать эту личность лидером. Психоаналитики выделяют от 8 до 10 типов лидерства.

1. "Соверен", или "патриархальный повелитель". Лидер в образе строгого, но любимого отца, он способен подавить или вытеснить отрицательные эмоции и внушить людям уверенность в себе. Его выдвигают на основе любви и почитают.

2. "Вожак". В нем люди видят выражение, концентрацию своих желаний, соответствующих определенному групповому стандарту. Личность вожака – носитель этих стандартов. Ему стараются подражать в группе.

3. "Тиран". Он становится лидером, потому что внушает окружающим чувство повиновения и безотчетного страха, его считают самым сильным. Лидер-тиран – доминирующая, авторитарная личность, его обычно боятся и подчиняются смиренно.

4. "Организатор". Он выступает для членов группы как сила для поддержания "Я-концепции" и удовлетворения потребности каждого, снимает чувство вины и тревоги. Такой лидер объединяет людей, его уважают.

5. "Соблазнитель". Человек становится лидером, играя на слабостях других. Он выступает в роли "магической силы", давая выход во

вне подавленным эмоциям других людей, предотвращает конфликты, снимает напряжение. Такого лидера обожают и часто не замечают его недостатков.

6. "Герой". Жертвует собой ради других; такой тип проявляется особенно в ситуациях группового протеста – благодаря его храбрости другие ориентируются на него, видят в нем стандарт справедливости. Лидер-герой увлекает за собой людей.

7. "Дурной пример". Выступает как "источник заразительности" для бесконфликтной личности, эмоционально заражает других.

8. "Кумир". Влечет, притягивает, положительно заражает окружение, его любят, боготворят, идеализируют.

Лидерство различают *по силе влияния на членов группы*: "беспрекословный лидер" – указания исполняются даже тогда, когда расходятся с интересами членов группы; "небеспрекословный" – подчинение возможно до тех пор, пока не возникает противоречие между собственными интересами и потребностями членов группы.

В зависимости *от направленности влияния* (скорее – по результату лидерства для организации) лидерство можно рассматривать как конструктивное, деструктивное и нейтральное. Первое (функциональное) способствует осуществлению целей организации. Второе (дисфункциональное) формируется на базе стремлений, наносящих ущерб организации (лидерство в сформировавшейся на производстве группе воров и взяточников). Третье не влияет непосредственно на эффективность производственной деятельности (лидерство среди работающих в одной организации садоводов-любителей). В реальной жизни границы между этими типами лидерства подвижны, особенно между конструктивным и нейтральным лидерством.

Вопрос о естественности и искусственности лидерства, врожденности лидерских качеств или возможности научиться лидерству спорен. Он трактуется как вопрос управления лидерством и включает пять аспектов:

- 1) выявление лидеров;
- 2) их развитие;
- 3) учет интересов группы;
- 4) неформальное лидерство;
- 5) устранение деструктивного лидерства.

Выявление людей с природными (или сформировавшимися) лидерскими качествами и их привлечение на руководящие посты вполне может исходить как из тезиса, что лидерами рождаются, так и

из признания возможности их целенаправленного формирования. В первом случае речь идет об обнаружении лидерских качеств и их использовании в организационных целях, во втором – о привлечении (или переманивании) на предприятие уже подготовленных и проявивших себя лидеров. Способы обнаружения лидерских способностей – тестирование, изучение биографии, трудового стажа, подбор сотрудников для обучения руководителей высшего звена из числа проявивших себя на руководящих должностях в низшем звене (так поступают в Германии, США – сравните с Францией, где в высшие государственные школы управления набирают выпускников гимназий). Исследователь лидерства Стивен Кови определяет *пригодность к лидерству* с помощью следующих критериев [46]:

1) непрерывное самосовершенствование – ”читаю, задаю вопросы, прохожу дополнительные курсы обучения”;

2) ориентация на служение другим людям – ”ориентируюсь на предоставление услуг другим людям, независимо от того, как зарабатываю себе на жизнь сам, – иными словами, я все время спрашиваю себя: что нужно другому человеку, а не только то, что нужно мне”;

3) излучение положительной энергии, доброжелательность и уклонение от восприятия отрицательной энергии и конфликтов;

4) вера в других – ”я защищаю другого человека, вижу его ценность, доброту и потенциальные возможности”;

5) рациональное распределение времени и усилий – ”я стараюсь оптимально распределить время своей жизни между работой, семьей и обществом”;

6) внутренняя уверенность, оптимизм, свежий взгляд на события, восприятие жизни как приключения;

7) самокритичность, толерантность, признание заслуг других и их равного права на самовыражение – ”я ценю различия и понимаю, что мой метод не является "единственно правильным", я рассматриваю новые альтернативы как захватывающие, а не угрожающие мне”;

8) забота о физическом здоровье, интеллектуальном и духовном развитии – ”я слежу за здоровьем с помощью упражнений, интеллектуально развиваюсь, читая, а не проводя время у телевизора, духовно расту при помощи молитвы, медитации (умственное сосредоточение и психологический настрой на что-либо при полном отрешении от всего остального), размышлений о вещах, способных вызвать вдохновение”.



### 3.3. Лидерство в управлении

Любая организация – это совокупность стабильных социальных групп. Формирование этих групп осуществляется как на основе структурных и функциональных особенностей организации, так и на основе общности черт и интересов индивидов, которые собираются в группы для совместного решения общих проблем. Формальные и неформальные группы замысловатым образом переплетаются, образуя живой и единый организм конкретной организации [32].

Энергия этих групп может быть как созидательной, так и разрушительной. Она может быть сфокусирована в едином направлении, но может также быть направлена на противоречивые цели, в результате чего распыляются организационные ресурсы, что в итоге понижает степень эффективности коллективной деятельности.

Компетентный менеджер способен организовать эффективную деятельность формальных групп и управлять ею. Неформальный лидер может создать неформальную группу и управлять ею. И только формальный лидер, владеющий искусством эффективного лидерства, может оптимально управлять как формальными, так и неформальными группами.

В каждой группе существует совокупность проблем, связанных с групповой динамикой. *Групповая динамика* – это очень сложный и многоплановый процесс развития группы, изменения взаимоотношений между ее членами, а также мотивации, настроений, отношений и положения всех членов. Групповая динамика определяет энергию развития группового поведения и степень эффективности решения группой стоящих перед ней задач.

Процессы групповой динамики закономерны для любой группы и организации вне зависимости от ее численности, характера и особенностей лидерства. Лидер может осуществлять свою деятельность с учетом особенностей групповых процессов или игнорировать их. В последнем случае он закономерно отказывается от наиболее эффективного способа решения стоящих перед ним задач. Только управляя процессами групповой динамики на всех уровнях, формальный лидер обеспечивает возможности эффективной групповой деятельности и эффективность своего лидерства.

Групповая динамика непосредственно связана со стадиями группового развития. Специалисты выделяют четыре *стадии развития группы*, каждая из которых имеет свои особенности, определяя способность группы решать стоящие перед ней задачи. Таковыми являются:

- 1) стадия формирования;
- 2) стадия взрыва недовольства;
- 3) стадия выработки групповых норм;
- 4) стадия выполнения задания.

Каждая стадия характеризуется особенностью факторов, вызывающих доминирующее влияние на поведение индивидов и развитие группы. К этим факторам относят индивидуальные потребности, ожидания группы и потребности конкретного задания.

На первой стадии группового развития пока еще разрозненные индивиды обмениваются идеями и другой информацией относительно того, что им предстоит сделать. Стадия формирования группы характеризуется доминированием индивидуальных мотивов поведения. Выявляя суть задания, свою роль в его выполнении и место в группе, члены группы ориентированы на личные потребности, они заинтересованы в прояснении системы положительного и отрицательного подкрепления их предстоящей деятельности.

На этой стадии группа представляет собой конгломерат индивидов, которые по-разному относятся к факту необходимости участия в групповой деятельности. Одни понимают ее целесообразность, но испытывают отрицательные эмоции. Другие не в полной мере понимают цели и содержание групповой деятельности, но проявляют положительные эмоции и готовность участвовать в составе группы. Третьи никак не обозначают своего отношения и не испытывают каких-либо эмоций по этому поводу.

Тем не менее, несмотря на все разнообразие отношений к группе и своему членству в ней, все индивиды испытывают потребность в конкретизации задания, своей роли в его выполнении, согласовании деятельности с другими членами группы и оформлении отношений лидерства.

Потребность в лидерстве и руководстве становится общей для всех членов группы на первой стадии ее создания. Поэтому управленческий лидер на этой стадии должен:

- обеспечить лидерство;
- прояснить групповые цели и задачи, роли членов группы, условия и т. п.;
- обеспечить положительное и отрицательное подкрепление;
- обеспечить неформальную коммуникацию, обмен информацией.

Стадия взрыва недовольства, к сожалению, является обязательным элементом группового развития. Степень недовольства и продолжительность этой стадии могут варьироваться. Процесс обмена информацией между членами группы относительно их ожиданий и представлений по поводу групповой деятельности объективно характеризуется определенным несогласием друг с другом. Это несогласие обусловлено различиями в уровне профессионализма, личностных амбиций, индивидуальной силы и влияния, а также различиями в представлениях о цели задания и способах его выполнения.

Индивидуальные представления членов группы относительно их роли и влияния, а также о характере групповой деятельности не сбываются. Мало того, усилия группы сконцентрированы на борьбе за власть и влияние в группе, а не на выполнении задания. Расхождение между индивидуальными ожиданиями и реальностью выражается в росте разочарования и недовольства членов группы результативностью ее деятельности и эффективностью лидерства. Это недовольство выплескивается в претензиях к официальному руководителю, организатору группы, ее членам и сопровождается взаимными обвинениями. Неосознанное желание каждого избавиться себя от персональной ответственности за отсутствие удовлетворенности групповым взаимодействием и результативностью деятельности приводит к поиску виноватого, так называемого «козла отпущения». Им и становится в глазах большинства членов группы групповой лидер.

Его поведение и деятельность по установлению целей и задач, а также по управлению группой подвергаются критике. В этой ситуации, если лидер проявит неуверенность и, признавая законность критики, примет обвинения в свой адрес, меняя тактику или задачи группы по выполнению задания, то он неизбежно потеряет авторитет и влияние в группе. Одновременно происходит возврат группы к первой стадии своего развития.

Если лидер продолжает контролировать ситуацию, последовательно осуществляя воздействие на членов группы (дабы прояснить их индивидуальные роли и задачи, а также согласовать групповую деятельность), то постепенно атмосфера в коллективе начинает меняться по мере сближения мнений и проявления готовности членов группы к компромиссам. Задачами управленческого лидера на этой стадии развития группы являются:

- обеспечение устойчивой и ясной связи между индивидуальными интересами членов группы и целями группы;
- проявление интереса к потребностям и особенностям членов группы;
- определение критериев групповой деятельности, ценностей и норм;
- мотивация членов группы к достижениям;
- разрешение конфликтов и противоречий;
- проявление отношения к процессам распределения неформальной власти;
- прояснение индивидуальных и групповых задач.

Конфликты и проявления индивидуальных мотивов подводят членов группы к пониманию важности согласия и групповой сплоченности как факторов эффективности групповой деятельности. В группе возрастает персональная ответственность членов за конечный результат групповой деятельности. В этой ситуации группа переходит к третьей стадии развития – выработке групповых правил взаимодействия и норм деятельности. Фиксируется сложившийся баланс силы и влияния членов группы, их социальные роли и статус в группе.

Внимание группы постепенно переключается с проблем групповой динамики на проблемы выполнения задания. В этой связи перед формальным лидером возникают следующие задачи:

- обеспечение связи декларируемых ценностей и норм с практикой;
- мотивация развития взаимоотношений и взаимодействия;
- уточнение задач и заданий;
- подчеркивание статуса группы и ее членов;
- развитие мотивации к достижениям;
- поощрение инновации и самостоятельности;
- поощрение развития групповой сплоченности и сработанности.

Лидерство в условиях групповой динамики и его эффективность определяются способностями лидера воспринять и удовлетворить специфические потребности группы на каждой стадии и выбрать стиль воздействия (модели поведения) в соответствии с готовностью членов группы подчиниться и выполнить задание. Эффективная групповая деятельность возможна лишь при гармоничном сочетании индивидуальных и групповых потребностей с обеспечением необходимых условий для выполнения задания [41].

Даже небольшой опыт работы позволяет лидеру заметить *различия подчиненных* в проявлении склонности к определенному типу задания и реакции на усилия руководителя по контролю и обеспечению обратной связи. Специалисты выделяют два разных типа подчиненных (табл. 1):

- подчиненных, ориентированных на цель;
- подчиненных, ориентированных на задание.

Сотрудник, относящийся к первому типу подчиненного, предпочитает совместно с лидером прояснить конечную цель, свои ресурсы и возможности (полномочия и ответственность) и оставляет за собой право самостоятельно доработать план мероприятий по выполнению задания. Он с энтузиазмом принимает вызов постоянно изменяющейся среды и воспринимает себя как агента перемен. Подчиненный второго типа предпочитает получить от управленческого лидера детальную инструкцию по выполнению задания, включающую сроки выполнения, описание ресурсов и т. д. Он комфортно ощущает себя в стабильной обстановке при устоявшихся правилах и процедурах.

Таблица 1

*Типы подчиненных и особенности управления*

Особенности управления	
подчинённым, ориентированным на цель	подчинённым, ориентированным на задание
Демонстрировать статус и власть Предоставлять право свободного графика работы Обеспечивать материальное стимулирование и выработать критерий оценки эффективного достижения цели Поручать задания, требующие творческого подхода и самостоятельности Дать право на ошибку	Избегать подчеркивания статуса и власти Обеспечить нормированный рабочий день Демонстрировать одобрение индивидуальных усилий по работе над заданием Дать ясные критерии стимулирования, разработать систему материального и нематериального поощрения за выполнение задания

Каждый тип подчиненного требует от лидера специфического подхода для максимально эффективного использования индивидуального потенциала любого сотрудника.

Если лидер не предпринимал специальных мер по отбору персонала, отвечающего определенным требованиям, то, скорее всего, в составе группы будут представители обоих типов подчиненных. В данном случае эффективность лидера и групповой работы среди всех типов подчиненных будет определяться тем, в какой степени он способен лидировать. Ведь основная проблема лидерства – поддержание консенсуса и единства группы на основе общей цели и групповых ценностей.

В результате взаимодействия членов организации закономерно возникают противоречия и конфликты. *Социальный конфликт* – это особый вид взаимодействия двух и более индивидов, между которыми возникло какое-либо противоречие [34].

В зависимости от характера конфликта, мотивов участников и влияния, которое он оказывает на организационную деятельность, определяется роль управленческого лидера в его урегулировании. Лидер может исполнять роль посредника между противоборствующими сторонами или судьи.

В первом случае он сосредоточивает свои усилия и усилия других конструктивно настроенных членов организации на сближении позиций сторон, достижении согласия по спорным вопросам. Лидер вмешивается в конфликт или переговоры с целью оказать помощь в достижении оптимального решения по предмету конфликта.

Во втором случае лидер, опираясь на статусную власть или власть личностного авторитета, оценивает ситуацию и принимает решение о прекращении конфликта конкретным способом. Он выносит окончательное решение об оценке действий участников и мерах по стимулированию (отрицательному и положительному) поведения заинтересованных сторон.

## Глава 4

### ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ

Руководитель, управляя трудовым коллективом, оказывает на него влияние; в результате изменяются поведение подчиненных, а также взаимоотношения между ними. Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может влиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы до угрозы увольнения. Для того чтобы это влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять власть.

Определение власти как организационного процесса подразумевает:

- что власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т. е. она существует не только тогда, когда применяется;
- между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
- тот, к кому применяется власть, имеет некоторую свободу действий [45].

Таким образом, власть представляет собой способность или возможность индивидуума (группы) влиять на других людей.

Власть – это очень сложное понятие, включающее в себя множество элементов:

- 1) власть – это нечто, чем обладает человек, независимо от того, что думают или делают другие;
- 2) власть порождается различиями в доступе к ресурсам, управленческом опыте и т. п.;
- 3) власть основывается на представлении людей о возможностях менеджера;
- 4) власть всегда неодносторонняя, каждая из сторон может влиять на другую [14].

Но можно с уверенностью констатировать, что этими значениями понятие «власть» не ограничивается. Различные виды власти присутствуют в повседневном обиходе: законодательная, исполнительная, судебная и т. д.

Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, это возможность влиять на людей [24].

В обиходе власть отождествляют соответственно с вертикальными отношениями в организации. Основа власти (и подчинения) состоит в способности индивидов концентрировать волевые усилия ради целенаправленного влияния на себя либо на других людей, преодолевая возможное сопротивление. Властные отношения и действия хорошо поддаются формализации и фиксируются в правилах, полномочиях, обязанностях, санкциях и статусах [17].

#### **4.1. Виды, формы и источники власти**

Для того чтобы лучше понять механизмы власти и осуществления властных полномочий, следует обратиться к классификации данного феномена. Власть принято подразделять на следующие виды:

1) *экономическая власть* – это контроль над экономическими ресурсами;

2) *социальная власть* – это распределение положения в социальной структуре, статусов, должностей и привилегий;

3) *политическая власть* – всякая организованная воля одной группы людей по отношению к другой, которая осуществляет подчинение во имя общих целей.

Согласно классификации Фрэнча и Рэйвена, существуют пять основных форм власти [45]:

1. Власть, основанная на принуждении. Исполнитель верит, что руководитель может наказать его таким образом, что это помешает удовлетворению его насущной потребности.

2. Власть, основанная на вознаграждении. Обещание вознаграждения – это один из самых старых и эффективных способов влияния на людей. Исполнитель не сопротивляется этому влиянию, так как он в обмен на выполнение того, что хочет руководитель, надеется получить вознаграждение; он верит, что руководитель сможет удовлетворить его насущную потребность.

3. Экспертная власть. Исполнитель принимает на веру то, что руководитель обладает специальными знаниями о данном проекте или для решения проблем и сможет удовлетворить его потребности.

4. Власть примера, или харизма (понятие ввел М. Вебер). Эта власть основывается на личных качествах или способностях лидера. Личностные свойства руководителя настолько привлекательны для



исполнителя, что он желает быть таким же. Исполнитель принимает на веру ценность знаний руководителя.

5. Законная (или традиционная) власть. Исполнитель верит, что руководитель имеет право отдавать приказания, которые он должен выполнять. Он исполняет эти распоряжения, так как надеется, что подчинение приведет к удовлетворению его потребностей. Поэтому законную власть часто называют традиционной формой руководства.

Как следует из вышеизложенных характеристик форм власти, все они имеют как положительные, так и отрицательные стороны по отношению к формированию трудового поведения персонала.

В научной и учебной литературе выделяют также и две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к более активному сотрудничеству, – это убеждение и участие сотрудников в управлении.

Для эффективного использования влияния менеджеру необходимо выполнить ряд условий:

- потребность, к которой апеллируют, должна быть активной и сильной (актуальной);
- человек, на которого влияют, должен рассматривать влияние как источник удовлетворения или неудовлетворения (в той или иной степени) какой-то потребности;
- человек, на которого влияют, должен ожидать с достаточно высокой вероятностью того, что исполнение приведет к удовлетворению или неудовлетворению его потребности;
- человек, на которого влияют, должен верить, что его усилия имеют хороший шанс оправдать ожидания руководителя.

В своей практической деятельности менеджер должен руководствоваться двумя правилами. Во-первых, нет плохих или хороших форм власти, их эффективность определяется управленческой ситуацией; во-вторых, нельзя строго использовать в управлении организацией лишь одну форму влияния на персонал, следует их гибко сочетать, комбинировать в зависимости от изменения внешней и внутренней среды.

В современном управлении организациями выделяют *несколько источников власти*:

1. Власть положения – это власть, которой наделён человек в результате своего положения в организации, т. е. человек получает власть из-за своей должности.

2. Власть ресурсов – это власть, которой наделён человек в результате контроля таких ресурсов, как деньги, персонал, материалы, технологии, информация и т. д., т. е. человек получает власть в результате своего служебного положения и доверенных ему полномочий.

3. Власть социальных связей основывается на способности и возможности сбора информации, обретения нужных знакомств, положения в сети социальных связей и т. д., т. е. власть даётся в результате выявления у человека качеств, способствующих получению организацией важной информации и выгодному партнёрству с другими организациями.

4. Власть эксперта существует тогда, когда окружающие признают превосходство человека над ними как эксперта. Различают два вида знаний, которые дают человеку власть эксперта, – это технические знания и знания процесса.

5. Власть личности основывается на личных качествах человека, т. е. власть даётся человеку, который, работая в организации, смог проявить себя с хорошей стороны и продемонстрировать все свои положительные качества своим подчинённым. Таким образом, он заслужил уважение и ему хотят подчиняться.

6. Власть информации является одним из важнейших источников власти, так как без точной и надёжной информации невозможны планирование и качественное принятие решений.

Самыми лучшими руководителями являются те люди, которые на основании личных качеств получили право управлять (власть личности, власть эксперта).

Правильное использование власти может заключаться в том, что руководитель применяет самые разные ее формы. Например, в одном случае он категорично требует от подчиненных выполнения задания; в другом же – пытается убедить их в том, что выполнить задание целесообразно; в третьем – может обещать работникам вознаграждение за качественно и быстро выполненное задание. Отношения между работниками и начальством должны быть гибкими и разнообразными. Хороший руководитель и авторитарен, и демократичен, и либерален одновременно; назвать руководителя авторитарным, демократичным или либеральным можно только в том случае, если он предпочитает использовать свою власть только одним определенным образом.

В условиях рыночных отношений в экономике отмечаются две тенденции: укрепление и расширение власти в организации путем передачи полномочий подчиненным (делегирование полномочий) и смещение центра тяжести от власти формальной к власти, основанной на компетентности, знаниях, на праве вознаграждать и т. д. [6].

#### **4.2. Значение власти для организации**

С помощью влияния на поведение подчинённых, т. е. власти над ними, руководители не просто ведут их к решению проблем организации, но и побуждают их к фактическому труду, необходимому для достижения целей организации. Власть применяется для того, чтобы сделать лидерство и влияние руководителя более эффективным.

Власть руководителю требуется потому, что он зависит от людей как в пределах своей команды, так и вне её. В различных подразделениях организации руководитель зависит от своего непосредственного начальства, подчинённых и коллег. Фактически эти группы представляют собой часть окружающей руководителя среды. Без содействия этих людей руководитель не может эффективно осуществлять свои функции. Для распределения обязанностей и направления деятельности всех этих людей руководитель должен опять же эффективно властвовать над ними.

Из всего вышесказанного можно сделать общий вывод, что власть позволяет руководителю распоряжаться действиями и поведением подчинённых, направлять их в русло интересов организации, например побуждать более эффективно работать, предотвращать или подавлять возникающие между ними конфликты.

*Влияние* – это процесс воздействия на мысли и поведение других людей.

Существует несколько *видов стратегий влияния*:

1. Стратегия подталкивания заключается во влиянии на людей посредством наказаний или угрозы наказания. Недостаток этой стратегии – демотивация персонала, снижение эффективности, вероятность возникновения деструктивных конфликтов и скрытого неподчинения.

2. Стратегия приманивания заключается во влиянии на людей посредством вознаграждения. Недостаток этой стратегии – не каждому человеку подойдёт то, что руководитель может ему предложить.

Стратегию приманивания нужно применять очень осторожно, так как, если люди почувствуют, что руководитель несправедлив, это может вызвать зависть или возмущение, что в конечном итоге вызовет снижение мотивации и конфликты.

Использование убеждения – это способ воздействия на людей, основанный на призыве к разуму. Недостаток – не всё, что кажется руководителю разумным и допустимым, обязательно представляется таковым другим людям. При убеждении необходимо помнить, что другие люди могут по-другому смотреть на мир.

Подготовительные стратегии заключаются в подготовке почвы для оказания влияния на людей.

Превентивные стратегии заключаются в оказании влияния на людей путём предотвращения каких-либо действий или решений. Недостаток – разоблачение тайных действий может привести к ухудшению общения и конфликтам.

## **Глава 5**

### **КОНФЛИКТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ**

#### **5.1. Понятие конфликта. Виды конфликтов**

В среде специалистов, занимающихся изучением конфликтов, по-прежнему нет единой точки зрения относительно того, что представляет собой конфликт. Каждый автор вкладывает в понятие "конфликт" свой смысл, исходя из общепринятого смыслового значения и личного опыта, но чаще всего под ним понимаются различные источники его происхождения и развития: конкуренция, антагонистические отношения, стресс, принятие несовместимости позиций или поступков, случай обострения противоречий и т. п. К примеру, один из ведущих специалистов в области конфликтологии А. Рапопорт связывает конфликт с конкуренцией, а другой исследователь, М. Дойч, подчеркивает, что конфликт возникает только в том случае, когда у сторон есть несовместимость действий [16].

У понятия «конфликт» имеется множество определений и толкований.

Конфликт – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами (конкретными лицами или группами).

Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Конфликт (от лат. *conflictus* – столкновение) – это столкновение противоположно направленных целей, интересов, мнений и позиций субъектов взаимодействия. Конфликты в межличностном и межгрупповом взаимодействии могут проявляться в виде столкновения противоположно направленных интересов, мнений, целей, различных представлений о способе их достижения.

*Внутрикорпоративные конфликты* можно разделить на трудовые и производственные (в зависимости от того, какие отношения они затрагивают).

*Трудовой конфликт* – это столкновение интересов работодателя и работника (по поводу применения действующего законодательства о труде, установления новых или изменения существующих условий труда и т. п.).

*Производственный конфликт* – это скрытое или открытое столкновение индивидуальных и/или групповых интересов в сфере деловых и профессиональных отношений, складывающихся в процессе совместной производственной деятельности.

Различают конструктивные и деструктивные конфликты. Для конструктивных характерны разногласия, затрагивающие принципиальные проблемы. Их разрешение выводит организацию на новый, более высокий уровень развития. Деструктивные ведут к негативным (даже разрушительным) действиям, сопровождаются разрушением межличностных отношений, что приводит к резкому снижению эффективности работы группы и даже всей организации. Под разрешением конфликта понимают совместную выработку решения, в максимальной степени учитывающего интересы всех участвующих сторон.

### ***Причины конфликтов***

Основу конфликтных ситуаций в группе между отдельными людьми составляет столкновение между противоположно направленными интересами, мнениями, целями, различными представлениями о способе их достижения.

Существует *многовариантная типология конфликта* в зависимости от тех критериев, которые берутся за основу. Так, например, конфликты могут быть:

- по источникам и причинам возникновения: объективные и субъективные, организационные, эмоциональные и социально-трудовые, деловые и личностные;
- по коммуникативной направленности: горизонтальные, вертикальные, смешанные;
- по составу конфликтующих сторон: внутриличностные (между родственными симпатиями и чувством долга руководителя), межличностные (между руководителем и его заместителем по поводу должности, между сотрудниками – по поводу премии); между личностью и организацией, в которую она входит; между организациями или группами одного или различных статусов;
- по функциональной значимости: позитивные и негативные; конструктивные и деструктивные; созидательные и разрушительные;
- по формам и степени столкновения: открытые и скрытые, спонтанные, инициированные и спровоцированные, неизбежные, вынужденные, лишённые целесообразности;
- по масштабам и продолжительности: общие и локальные, кратковременные и затяжные, скоротечные и долгосрочные;
- по способам урегулирования: антагонистичные и компромиссные, полностью или частично разрешаемые, приводящие к согласию и сотрудничеству.

В самом общем виде конфликты, возникающие в организации, могут быть вызваны следующими тремя группами причин, обусловленных:

- трудовым процессом;
- психологическими особенностями человеческих взаимоотношений, т. е. симпатиями и антипатиями; культурными, этническими различиями людей, действиями руководителя и т. д.;
- личностным своеобразием членов группы, например неумением контролировать свое эмоциональное состояние, агрессивностью, некоммуникабельностью, бестактностью.

## **5.2. Стили поведения в конфликте**

В конфликтных ситуациях люди ведут себя по-разному. Американский социальный психолог Кеннет Томас выделил и описал основные типы поведения людей в конфликтах: избегание, приспособ-

ление, конкуренция, компромисс и сотрудничество. Большинство людей достаточно гибко используют различные поведенческие стили в зависимости от ситуации, даже не имея специальной подготовки. Однако знание особенностей основных типов поведения в конфликте, их преимуществ и ограничений важно для профилактики конфликтов и эффективного управления людьми в целом.

*Избегание* – стиль поведения в конфликте, при котором человек игнорирует (фактически отрицает) само наличие конфликта, считает, что разногласий нет, и поэтому воздерживается от споров, дискуссий, возражений другой стороне, не уступая и не настаивая на своем. Другими словами, человек стремится выйти из ситуации. Причины, по которым предпочтение отдается именно такому стилю, может быть несколько. Возможно, с точки зрения «избегающего», проблема не важна или настолько незначительна, что не стоит обращать на нее внимание («не нужно делать из мухи слона»). Человек может быть убежден в невозможности разрешения проблемы («у меня нет власти, сил, денег, знаний и так далее») или в бесполезности усилий («все равно это ни к чему не приведет»). Он может избегать конфликтных ситуаций, бояться проиграть или опасаться получить репутацию «скандалиста». В конце концов, человек может философски относиться к жизни и спокойно ждать («со временем все образуется»).

*Приспособление* – стиль поведения в конфликте, при котором человек частично или полностью отказывается от удовлетворения своих интересов, уступает, признает требования и претензии противоположной стороны (пренебрегая собственными интересами), «капитулирует».

Выбор такого стиля поведения возможен в случае, когда:

- предмет конфликта не имеет особой ценности;
- отношения с человеком (людьми), выступающим(-и) второй стороной в конфликте, важнее предмета спора;
- отказ от конфликта преподносится как «жест доброй воли»;
- желание выйти из конфликтной ситуации превалирует над интересом.

Как правило, к такому стилю человек прибегает в ситуациях, когда ни одному из основных его принципов (ценностей) опасность не угрожает («в мелочах можно поступиться»), либо когда правота, очевидно, на стороне противника. Часто его выбирают из прагматических

соображений – «приспособление сейчас поможет мне в будущем» (сделать карьеру, получить дивиденды, дать право требовать уступки со стороны других и т. д.).

Приспособление бывает пассивным (просто «сдаться») и активным (целенаправленное стремление умиротворить противника).

*Конкуренция* – стиль поведения, характеризующийся высокой степенью настойчивости в удовлетворении собственных интересов, отсутствием уступчивости, отказом в удовлетворении интересов других людей. Для человека, демонстрирующего конкурентный тип поведения, наибольший интерес представляет результат, при этом совершенно не важно, какими останутся отношения с другими участниками конфликта.

Наиболее типичные причины выбора человеком конкуренции как стиля поведения в конфликте:

- пренебрежение к другим людям;
- недоверие к ним;
- недооценка сил оппонентов;
- традиции, культурные нормы;
- критическая, опасная для жизни или самооценки ситуация;
- принятие обязательных в группе правил поведения;
- острая эмоциональная реакция на ситуацию.

Но конкуренция не обязательно осуществляется в форме насилия. В некоторых сферах деятельности (спорт, бизнес) она имеет конструктивную направленность и поощряется.

*Компромисс* – стиль поведения человека в конфликте, при котором он идет на уступки [3]. Из общего объема требований, притязаний, интересов каждая сторона соглашается получить только часть, признавая при этом частично права другой стороны.

Причины выбора компромисса:

- переговоры зашли в тупик и компромисс – единственный выход;
- компромисс расценивается как передышка для дальнейшей концентрации ресурсов, решение конфликта возможно отложить на будущее;
- компромисс дает выигрыш в решении других проблем;
- проигрыш обойдется дешевле выигрыша.



В случае, когда компромиссное поведение демонстрирует только одна сторона конфликта, его можно расценивать как уступку. Такое поведение, как правило, приводит к дальнейшим компромиссам (а часто и к полной «сдаче позиций»).

Результат компромисса – различная степень неудовлетворенности всех вовлеченных в конфликт сторон. В конфликте принципов компромисс зачастую невозможен.

*Сотрудничество* – стиль поведения в конфликте, позволяющий полностью удовлетворить интересы всех сторон. Этот стиль эффективен, поскольку обеспечивает плодотворные взаимовыгодные взаимоотношения в будущем. Однако сотрудничество требует творческих способностей и времени.

Это наиболее конструктивный (и самый дешевый по энергозатратам) стиль поведения, так как подразумевает, что интересы одной стороны будут удовлетворены только в том случае, если будут удовлетворены интересы другой стороны.

Сочетание психологических особенностей людей, различных стилей поведения – один из важнейших факторов развития взаимоотношений. Его обязательно нужно учитывать при поиске решения конфликта.

Для того чтобы не привести конфликт к эскалации вместо разрешения, менеджерам нужно освоить процедуры прояснения и согласования интересов сторон, выработки совместного решения.

В нашем обществе к конфликтам относятся как к чему-то неправильному, неприемлемому. Люди знают, что, попав в конфликтные ситуации, они могут пострадать сами или причинить неприятности другим. Оказавшись в ситуации конфликта, можно проиграть или оказаться униженным. Это, естественно, сказывается на поведении людей в конфликтных ситуациях. Происходит взрыв эмоций, участники конфликта могут использовать прямые "силовые методы" для того, чтобы добиться своего, "подавление" противоречий или, наоборот, "уход" от проблем (борьба, бегство).

Но негативные чувства не являются неизбежным результатом конфликта. Наоборот, часто они проявляются из-за неэффективного подхода к конфликту. Если люди реагируют на конфликт так, что разрушается все хорошее, что было в их отношениях, то это нельзя назвать решением конфликта. Одна из причин, почему так происхо-

дит, – это то, что принято понимать конфликт как борьбу, в которой обязательно кому-то нужно победить, а не как задачу, которую нужно решить. Вторая причина – влияние отношений, поведения и причин конфликта друг на друга. Некорректное поведение одного из участников конфликта может превратить легко решаемую проблему во что-то намного более сложное. Поведение людей влияет на отношения между ними, а отношения в свою очередь действуют на их поведение. Когда мы теряем контроль над своими чувствами, когда всплывают неприятные воспоминания, мы оказываемся не в силах разрешить ситуацию.

Избежать всех конфликтов невозможно, но можно избежать их разрушительного влияния – научиться выбирать эффективные способы разрешения конфликтных ситуаций, позволяющие не только конструктивно решать возникающие проблемы, но и сохранять отношения людей.

### **5.3. Урегулирование конфликтов**

Как правило, конфликты возникают там, где сталкиваются интересы отдельных людей, интересы коллективов, групп, организаций, стран, этнические интересы, культурные и другие виды интересов. Конфликт имеет свою историю развития, сложную структуру и сам по себе является крайней формой проявления назревшей ситуации. Для того чтобы конфликт не перерос в свою самую агрессивную форму и не была объявлена война, нужно уметь вовремя заметить и предотвратить конфликт еще на стадии зарождения конфликта, а именно когда в коллективе возникает конфликтная ситуация.

Существуют различные методы, или стили, урегулирования конфликта. Нужно понимать, что в процессе урегулирования конфликта затрагиваются интересы разных сторон: кто-то может быть активно вовлечен в конфликт, кто-то старается не ввязываться в конфликтную ситуацию, а кто-то при попытке встать на путь урегулирования конфликта оказывается вовлечен в конфликт. Сам процесс урегулирования конфликта не несет гарантии того, что конфликт не станет затяжным, ситуация не ухудшится и не перерастет в войну, после которой стороны вынуждены будут снова перейти к урегулированию конфликта, но уже на менее выгодных и более сложных друг для друга условиях.

При возникновении конфликтной ситуации внутри коллектива продуктивным способом урегулирования конфликта будет *стиль компромисса*. Этот метод используется в том случае, когда сторонам не важны глубокие личные взаимоотношения по типу семейных. Возникающая проблема ущемляет интересы одного из членов коллектива, например два человека претендуют на одну должность. При таком стиле важно выявить желания и потребности ущемленной стороны. Для стиля компромисса характерны переговоры, в результате которых выясняются все основные камни преткновения и принимается конструктивное решение, устраивающее обе стороны.

*Стиль уклонения* использует сторона, которая не хочет быть вовлечена в конфликт и готова даже поступиться некоторыми интересами ради достижения других, более важных для нее целей.

Если руководитель, наделенный властными полномочиями, может себе позволить придерживаться *конкурентного стиля* урегулирования конфликтов, то подчиненный вынужден либо уклоняться от конфликта, либо попытаться перевести конфликтную ситуацию на уровень переговоров, либо занять *позицию приспособления* к ситуации. В позиции приспособления к ситуации одна из сторон полностью поступает своими интересами и действует в интересах другой стороны. Такой стиль возможен, когда у человека или коллектива недостаточно власти или шансов на победу.

Не следует забывать, что, кроме внешних видов конфликтов, существует *внутриличностный конфликт*. Одна из его самых распространенных форм – ролевой конфликт, когда человеку предъявляют противоречивые требования относительно того, каким должен быть его результат работы.

Внутриличностный конфликт может возникнуть также в результате того, что производственные требования не согласуются с личностными требованиями или ценностями. Например, когда человек решает свои внутренние проблемы, предположим, занимая руководящую должность, когда он вынужден увольнять людей, лишать их премий в интересах производства или по долгу службы выполнять другие обязанности, идущие вразрез с личными симпатиями и анти-

патиями. В сложных ситуациях часто обращаются к *правовому урегулированию конфликта*. Опираясь на нормы, правила и законы принимается решение, которое часто становится для одной из сторон фактором, усугубляющим конфликт. Поэтому правовое решение конфликта не всегда способно разрешить конфликтную ситуацию в разрезе на долгосрочную перспективу.

Для разрешения конфликта руководитель должен [33]:

1) объективно оценить ситуацию и признать наличие конфликта, что поможет снять отрицательные моменты и приблизит его разрешение;

2) отличить повод конфликта от его предмета – непосредственной причины, которая часто бывает завуалирована;

3) определить вид конфликта, его стадию, предмет конфликта, цели основных участников конфликта;

4) выяснить мотивы вступления в конфликт каждого оппонента, которые могут быть как положительными, так и отрицательными;

5) перед началом действий представить и проанализировать возможные варианты разрешения конфликтной ситуации (табл. 2) [36].

Таблица 2

*Алгоритм разрешения конфликтной ситуации*

Поведение конфликтующих сторон	Механизм достижения соглашения сторонами
1. Признавайте наличие конфликта	Не игнорируйте конфликт; если чувствуете, что конфликт назревает, прямо заявите об этом
2. Очертите зону конфликта	Определите границы конфликта, выявите вовлеченные в конфликт стороны, установите причины конфликта, приведшие к его возникновению, его глубину и позиции сторон
3. Проявите заинтересованность в разрешении конфликта	Создавайте при проведении переговоров с конфликтующими сторонами атмосферу сотрудничества, делового общения; договоритесь о сотрудничестве
4. Установите процедуру, регламент и правила переговоров	Большинство конфликтов не удастся разрешить сразу. Поэтому необходимо выработать определенный план совместных действий и процедуру контроля исполнения этого плана

## Глава 6

### КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

#### 6.1. Понятие и сущность коммуникаций

Одним из важнейших условий эффективного управления поведением является коммуникация.

*Коммуникация* (лат. communicatio – делаю общим, связываю, общаюсь) – общение, передача информации от одного человека к другому; специфическая форма общения людей [24].

Существует два аспекта коммуникаций: 1) информационный; 2) личностный.

Большая часть того, что мы наблюдаем в организации, – это коммуникативная деятельность, которая необходима для обеспечения взаимопонимания. Коммуникативная деятельность – очень сложное явление, которое включает следующие составляющие: перцептивную – восприятие друг друга; информативную – передачу и понимание информации; интерактивную – организацию взаимодействия (поведение человека, включающее различные формы воздействия: внушения, убеждения, просьбы, приказа и т. п.); экспрессивную – проявления возбуждения, переживаний. Выделяют две формы коммуникативной деятельности: косвенное (опосредованное – телефон, факс, письмо) и контактное. *Контактная форма* предполагает следующие виды коммуникативной деятельности в организации:

- формальное общение;
- примитивное общение;
- деловое общение;
- духовное общение;
- манипулятивное общение;
- светское общение.

Каждый вид общения предполагает тактику общения и технику общения. *Тактика общения* – это реализация конкретной коммуникативной стратегии, а *техника общения* – это совокупность конкретных коммуникативных умений.

Выбор тактики и техники общения зависит от знания структуры коммуникативной деятельности. Основными ее компонентами являются: предмет общения – партнер по общению; потребность в обще-

нии – состоит в стремлении человека к познанию и оценке других людей, а через них и с их помощью – к самопознанию и самооценке; коммуникативные мотивы – ради чего предпринимается общение; действие общения – это единицы коммуникативной деятельности, т. е. целостный акт; задачи общения – это та цель, ради которой совершается процесс общения; средства общения – это те операции, с помощью которых осуществляется действие общения; продукт общения – образования материального и духовного характера.

Коммуникативная деятельность имеет статическую и динамическую особенности. Статическая особенность коммуникативной деятельности – это дистанция, означает взаимное притяжение партнеров, статус, интенсивность взаимодействия; ориентация – она может осуществляться различным способом: «лицом к лицу», «сбоку», «спиной» и т. п.; позы – может содержать информацию о напряженности или расслабленности; физический контакт – собеседники могут прикасаться друг к другу.

Динамическая особенность коммуникативной деятельности определяется выражением лица, жестами и взглядами.

## **6.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы**

Согласно М.Х. Мескону, основная цель коммуникационного процесса – обеспечение понимания информации, являющейся предметом обмена, т. е. сообщений. Однако сам факт обмена информацией не гарантирует эффективности общения участвовавших в обмене людей [21].

Для того чтобы лучше понять процесс обмена информацией, условия его эффективности, следует представить элементы и стадии процесса коммуникаций. В процессе обмена информацией выделяют четыре элемента:

1. Отправитель – лицо, задумавшее передать информацию (идею, сообщение) или выразить эмоции, чувства.

2. Сообщение – собственно информация, ясно сформулированная мысль, закодированная с помощью символов. Смысл и значение сообщения представляют собой идеи отправителя, факты, ценности, чувства и отношения. При этом отправитель рассчитывает, что сообщение будет получено с тем же значением, которое в него заложено.

3. Канал – средство передачи информации. С его помощью она направляется к заданному адресату. Каналами могут быть телефонная линия, радиоволна, воздух, передающий устную речь, компьютерные сети, каналы доставки письменной корреспонденции и т. д. Если канал в момент передачи или обмена информацией связывает более двух организационных единиц, он образует информационную сеть.

4. Получатель – лицо, которому предназначена информация и которое интерпретирует ее.

*Этапы обмена информацией [21]:*

1) зарождение идеи, сообщения;

2) кодирование и выбор канала. Кодирование – это преобразование передаваемой информации с помощью символов в послание или сигнал, который может быть передан. Формами кодирования выступают речь, текст, рисунок, поступок, жест, улыбка, интонация и т. д. Отправитель также выбирает канал, совместимый с формой кодирования;

3) передача – использование канала для доставки сообщения;

4) декодирование – перевод символов отправителя в мысли получателя. Декодирование включает восприятие послания, его интерпретацию и оценку. Эффективное декодирование предполагает понимание идеи получателем, что означает, что смысл сообщения для отправителя и получателя одинаков. Эффективность обмена информацией повышает обратная связь, при которой отправитель и получатель меняются местами и ролями, и процесс коммуникации осуществляется в обратном порядке, проходя все этапы обмена информацией. Обратная связь – это реакция получателя на сообщение отправителя и учет этой реакции отправителем.

Обратная связь делает коммуникацию динамическим двухсторонним процессом. Она может рассматриваться как сообщения отправителю, которые содержат данные об эффективности акта коммуникации.

Положительная обратная связь информирует, что желаемый результат сообщения достигнут. Отрицательная обратная связь показывает источнику, что желаемый результат сообщения достигнут не был. С точки зрения повышения эффективности коммуникации отрицательная обратная связь имеет большее практическое значение, чем положительная.

В идеале обратная связь должна быть сознательной, а потому планироваться заранее, облекаться в оптимальную форму, соответствующую ситуации, возможности восприятия партнером (а не собственному удобству), устанавливаться без промедления, в ответ на конкретный сигнал (особенно, если о ней просят) и характеризоваться доброжелательностью. Сигналами сознательной обратной связи при устной передаче информации бывают уточнение, перифраз, обобщение, выражение чувства. Поскольку такие сигналы могут быть достаточно слабыми, то за реакцией партнеров нужно внимательно наблюдать.

По данным С. Блэка, «руководитель может рассчитывать на понимание лишь 60 % информации, которую он пытается передать своему заместителю по какому-либо сложному вопросу. В свою очередь, подчиненный зама тоже поймет не более 60 %. И так далее до последнего звена в руководящей цепочке. Если же руководство состоит из пяти уровней, самый младший из руководителей поймет только 13 % первоначального распоряжения. При использовании письменных документов, отправленных сверху вниз, результат может быть еще хуже» [12].

На информацию, распространяемую в организации, воздействует значительное количество лиц. Американский исследователь коммуникационных процессов Ф. Махлуп выделяет шесть типов воздействия на передаваемое в организации сообщение и соответственно определяет субъектов этого воздействия [1]:

Переносчик – доставляет то, что получил без малейших изменений.

Преобразователь – изменяет форму полученного им сообщения без изменения его содержания.

Переводчик – изменяет форму и содержание полученного сообщения, но должен при этом усилием воображения воссоздать сообщение в такой форме, которая по характеру воздействия не уступала бы оригинальному сообщению, каким он его воспринял.

Аналитик – дополняя общепринятые способы передачи, так широко пользуется собственными мыслями и догадками, что передаваемое им сообщение очень мало или совсем непохоже на то, которое он принял.

Первооткрыватель – вкладывает столько собственного созидательного гения, творческого воображения в полученную информа-



цию, что в результате между полученным от других и переданным им сообщением можно установить лишь относительно слабую связь.

Кодирование и декодирование являются потенциальными источниками возникновения «шума». «Шум» – это ошибки, неодинаковое понимание символов в послании, различия в восприятии, существующие стереотипы, которые искажают смысл послания.

### **6.3. Коммуникационная сеть. Коммуникативный стиль. Коммуникативные барьеры**

Коммуникативная деятельность в организации представляет собой сложную систему взаимодействий с организационным окружением. Отношения, складывающиеся в результате взаимодействия, образуют многоканальную коммуникационную сеть. *Коммуникационная сеть* – это соединение определенным образом участвующих в коммуникационной деятельности. Цели коммуникационной сети:

- обеспечение эффективного обмена информацией;
- совершенствование межличностных отношений в процессе обмена информацией;
- создание информационных каналов;
- регулирование и рационализация информационных потоков.

Для уменьшения возможных ”шумов” в организации целесообразно иметь минимальное число каналов связи в сети коммуникаций. Основными типами коммуникационных сетей считаются: последовательная, веерная, круговая. В табл. 3 представлена характеристика устоявшихся коммуникационных сетей.

Таблица 3

*Характеристика коммуникационных сетей*

Характеристика	Коммуникационная сеть		
	последовательная	веерная	круговая
Скорость	Хорошая	Хорошая	Медленная
Точность	Хорошая	Хорошая	Хорошая
Устойчивость	Устойчивая	Устойчивая	Неустойчивая
Потребность в руководителе	Умеренная	Высокая	Отсутствует
Мораль членов группы	Невысокая	Низкая	Высокая

Эффективность коммуникационной деятельности зависит от способа, с помощью которого строится коммуникационное воздействие, т. е. определенного стиля, под которым понимается совокупность приемов, методов и манеры поведения по отношению к другому человеку, чтобы оказать на него влияние. Стиль – это выражение своего поведения независимо от ситуации, он должен быть открытым и адекватным. Открытость означает открытие себя для других в целях получения ответной реакции от другого и как другие понимают нас. Адекватность – это степень, с которой люди делятся своими мыслями и чувствами с другими.

*Коммуникативный стиль* – это индивидуальные особенности взаимодействия, где выражаются особенности коммуникативных возможностей, сложившийся характер человека.

Каждый акт коммуникативной деятельности определяется:

- субъектами – инициатором и тем, к кому адресовано сообщение;
- нормами;
- целями;
- ситуацией.

Очень важно понимать, что эффективной коммуникативной деятельности мешают различного рода барьеры, называемые *коммуникативными барьерами*.

*Межличностные барьеры*. При рассмотрении межличностных барьеров можно выделить ряд основных [4]:

- 1) барьеры восприятия;
- 2) семантические барьеры;
- 3) невербальные преграды;
- 4) плохая обратная связь;
- 5) неумение слушать;
- 6) физические барьеры.

*Восприятие* может быть определено в самом общем виде как процесс получения и обработки информации. Восприятие каждым человеком действительности различно, всегда носит субъективный характер. Каждый человек, имея особый опыт и жизненные установки, интерпретирует информацию по-разному. Восприятие варьируется также в зависимости от социального положения и роли в данной организации. Например, подчиненный может решить, что руководитель,

критикуя его, говорит о его недостатках как личности, а не работника, и, возмущившись такому унижению, даже не подумает об улучшении качества работы. Решением этой проблемы является установление честных, открытых, доверительных отношений и нахождение исключительного подхода к каждому сотруднику [7].

*Семантические барьеры.* Цель коммуникаций – обеспечение понимания информации, служащей предметом общения, т. е. сообщения. Вступая в контакт и используя символы, мы пытаемся обмениваться информацией и добиваться ее понимания. Одни и те же слова или целые фразы могут иметь различное толкование, поэтому возможно неверное истолкование полученной информации. Руководителю следует тщательно формулировать свои идеи, добиваясь, таким образом, исключения возможности двоякого толкования и формирования верного понимания [21].

*Невербальные преграды.* Жесты, выражения лица, позы и звучание голоса – играют важнейшую роль при межличностном общении. На восприятие того, как мы говорим, приходится гораздо большая часть внимания, чем на то, что мы говорим. Об этом следует помнить и уметь располагать к себе собеседника, используя те невербальные символы, которые вызывают доверие и ощущение комфорта. К невербальным преградам можно отнести также культурные различия в поведении людей (например, кивание головой у японцев означает «нет», а во многих других странах – согласие).

*Плохая обратная связь.* Некоторые сообщения не требуют обратной связи, однако для повышения эффективности обмена информацией оно должно быть двусторонне направленным. Обратная связь важна, поскольку дает возможность установить, действительно ли сообщение, принятое получателем, истолковано в изначальном смысле [39]. Преградой на пути эффективных коммуникаций может быть как плохо налаженная обратная связь, так и отсутствие ее. Эффективные способы установления обратной связи – задавать как можно больше вопросов, политика открытых дверей, наблюдение за поведением собеседника, его реакцией на ваши слова.

*Неумение слушать.* Какой бы банальной не казалась эта преграда, она наиболее трудна для преодоления, так как очень немногие люди умеют эффективно слушать. Здесь важно суметь полностью сконцентрировать внимание на том, что говорит человек, не отвлекаясь на

собственные мысли, подавлять в себе желание перебить человека, выслушивать до конца. Руководитель просто обязан быть хорошим слушателем, умея слышать не только излагаемые факты, но и те чувства, что стоят за ними. Эти чувства смогут ему рассказать об атмосфере в коллективе, о выполнении работы и о многом другом, что возможно хотел скрыть подчиненный [35].

*Организационные барьеры.* Выделяют следующие:

- 1) искажение информации;
- 2) информационные перегрузки;
- 3) неудовлетворительная структура организации;
- 4) временные барьеры;
- 5) различие в статусе.

*Искажение сообщений* – одна из преград в организационных коммуникациях. При движении информации внутри организации смысл сообщений может несколько исказиться в силу некоторых причин:

- трудности в межличностном общении;
- сознательное искажение информации при несогласии управляющего с сообщением;
- фильтрация – происходит из-за того, что отделы передают информацию, касающуюся только их интересов;
- несовпадение статусов уровней организации – тенденция снабжать руководителей только положительной информацией.

Разрешение данной преграды возможно с использованием рекомендаций, изложенных выше, а именно через установление доверительных, теплых отношений в организации, а также совершенствование межличностного общения.

*Информационные перегрузки.* Информации слишком много и руководителю приходится отсеивать ее, выбирая наиболее важную. При этом при выборе самой полезной информации он должен руководствоваться не только своим мнением, но и учитывать потребности других членов организации. Также руководитель должен уметь находить оптимальное соотношение качества и количества информации [8].

*Неудовлетворительная структура организации.* В организации с многочисленными уровнями управления растет вероятность информационных искажений, поскольку каждый последующий уровень управления может корректировать и отфильтровывать сообщения.

Могут вызвать проблемы неудовлетворительный состав и использование комитетов, рабочих групп, кадров вообще, а также способ организации власти и распределения задач. Несомненно, при обмене информацией мешают конфликты между различными людьми, группами или отделами [7].

## Глава 7

### ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ

Когда человек начинает свою работу в организации, он вскоре оказывается вовлечённым в одну и несколько социальных групп. Объединение людей в группы вносит существенные коррективы в их личностное поведение, а поведение человека, его действия вносят определённый вклад в жизнь группы.

Группы играют все большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения [30].

*Группа* – союз двух и более людей, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Основные причины объединения людей в группы обусловлены их потребностями [24]:

- в получении средств к существованию;
- получении защиты, обеспечении безопасности;
- самоуважении;
- общении;
- получении определенного статуса;
- достижении целей (личных и организационных);
- признании;
- усилении власти;
- возможности получить профессию;
- получении определенных льгот и т. д.

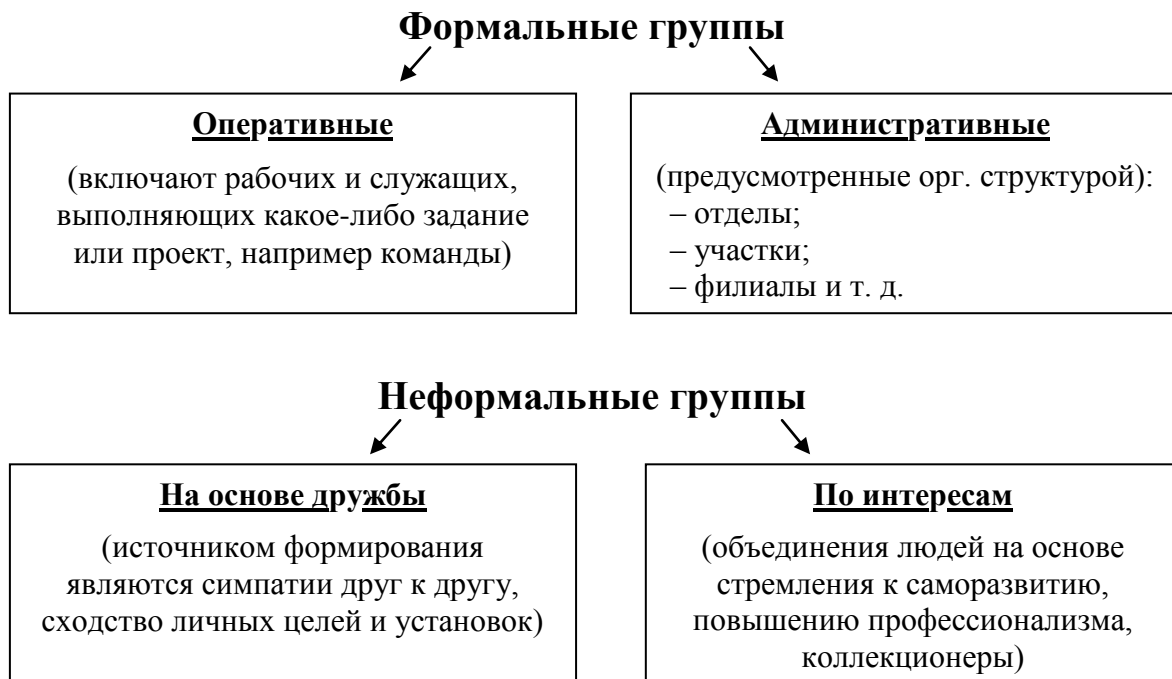
Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Для того чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т. д.

### 7.1. Классификация групп

По характеру внутренних связей группы можно разделить на формальные, созданные по воле руководителя на основе определенной организационно-правовой документации, и неформальные, которые складываются стихийно на основе межличностных отношений и не имеют официального, юридически фиксированного, утвержденного статуса.

Впервые типология деления на формальные и неформальные группы (рисунок) была предложена американским социологом и социальным психологом Э. Мэйо при проведении им знаменитых Хоторнских экспериментов в конце 1920 – начале 1930-х гг. XX в.



*Типология деления групп в организации*

*Формальные группы* – это группы, созданные по воле руководства для организации производственного процесса. Как бы малы они ни были, это – формальные организации, чьей первейшей функцией является выполнение конкретных задач и достижение определенных, конкретных целей. Здесь строго распределены статусы и роли, прежде всего, по отношению к структуре власти. Ведущей сферой активности и основным психологическим механизмом единения индивидов в рамках таких групп является совместная деятельность. Примером формальной малой группы может служить любая группа, созданная в условиях какой-либо конкретной деятельности: рабочая бригада, школьный класс, спортивная команда и т. п.

*Неформальная организация* – это спонтанно образовавшаяся группа людей, которые вступают в регулярное взаимодействие для достижения определенной цели. Неформальная группа может создаваться внутри формальной, когда, например, в рамках бригады возникают группы, состоящие из людей, объединенных каким-либо дополнительным интересом, но иногда неформальная группа может возникать и сама по себе, в частности в очень сплоченной дружеской компании.

Формальные и неформальные организации имеют много общего:

- 1) они проходят одинаковые стадии развития;
- 2) одинаково организованны, т. е. у них есть своя иерархия, лидеры, роли, нормы и т. д.;
- 3) групповой динамике и тех, и других присущи сплоченность и конфликты.

При всем этом существуют и принципиальные различия. Наиболее важные из них выделяют Джон Ньюстром и Кейт Девис [22]. Они представлены в табл. 4.

Таблица 4

*Формальные и неформальные группы: основные различия*

Основа для сравнения	Формальные группы	Неформальные группы
Общие взаимоотношения	Официальные	Неофициальные
Основные концепции	Права и обязанности	Власть и политика
Основное внимание	Должности	Личности
Источник власти	Делегируется руководством	Исходит от группы
Руководство к поведению	Правила	Нормы
Источник управления	Вознаграждение, штраф	Санкции

### **Формальные группы (комитеты)**

Для создания формальных групп имеется множество оснований: необходимость генерации идей, принятия решения, обсуждения вопросов и оценки ресурсов, мониторинга или конструктивной обратной связи. *Комитет* – это особого рода совещание группы, на котором ее членам в соответствии с исполняемыми ролями делегированы права (один участник – один голос) для принятия оперативных решений [22]. В тех случаях, когда члены комитетов не умеют абстрагироваться от обычно исполняемых ими ролей и рабочих взаимоотношений, в группе возникают специфические межличностные проблемы.

*Основные системные факторы формальных групп:* число участников, их состав, рассматриваемые проблемы, групповые процессы (руководящие роли и альтернативные групповые структуры) и выходы (качество решений и групповая поддержка).

*Число участников.* Наиболее предпочтительное число членов группы – пять человек. Деятельность комитетов с числом участников менее пяти осложняется конфликтами по поводу разделения власти.

*Состав.* Как правило, руководители комитетов и специальных групп имеют возможность выбирать их членов в соответствии с целями комитета, интересом потенциальных участников группы к проблеме, опытом их деятельности и взаимоотношениями.

*Повестка дня.* Рабочие совещания протекают как бы на двух уровнях: первый – это официальная задача группы, или формальная повестка дня, второй – частные эмоции и мотивы ее участников, которые не принято выставлять на «всеобщее обозрение». Тем не менее они оказывают серьезное влияние на деятельность группы и образуют так называемую скрытую повестку дня совещания, поводом для актуализации которой нередко становится кризис в решении формальных вопросов, что еще более осложняет ситуацию.

*Роли руководителей.* Каждая формальная группа нуждается не только в руководителе проекта, но и в социальном лидере. Основная задача участвующего в совещании руководителя проекта заключается в том, чтобы помочь членам группы совместно достичь поставленных целей посредством создания необходимой структуры и постановки проблемы, предоставления и поиска данных, периодической оценки правильности «маршрута» и достижения согласия участников.



### ***Структурные подходы***

*Метод мозгового штурма.* Основная цель метода – организация и стимуляция выдвижения и обсуждения креативных идей в небольших группах (до восьми участников).

В основе метода мозгового штурма лежат два основных принципа: 1) уважение чужого мнения; 2) принцип, предполагающий неизбежность перехода количества в качество.

В последнее время широко применяется *метод электронного мозгового штурма*, когда обсуждение высказываемых идей осуществляется посредством компьютерных терминалов.

*Метод номинальной группы.* Участие в номинальной группе предполагает, что до момента принятия решения взаимодействия ее членов в максимальной степени ограничиваются.

Метод номинальной группы подразумевает различные степени участия сотрудников в решении проблемы, отсутствие давления на коллег во время дискуссии, жесткий временной контроль. К его недостаткам следует отнести формализацию процедур, что не позволяет воспользоваться выгодами обмена идеями.

*Принятие решения по методу экспертных оценок, или метод Дельфи.* Предполагается, что для решения проблемы формируется группа из экспертов по данному вопросу или имеющих необходимую информацию сотрудников, руководитель которой распространяет среди участников заранее подготовленные анкеты. Обмен мнениями членов группы обычно происходит в письменной форме.

Эффективность метода Дельфи определяется временем, которым располагают эксперты, их опытом, уровнями коммуникаций и мотивации сотрудников.

*Диалектический метод принятия решения (ДМПР).* В некоторых случаях группы, деятельность которых основывается на личных взаимодействиях, быстро приходят к одному из решений, упуская из виду более эффективные (в силу неприятия участниками группы заседаний или отсутствия у них желания обсуждать острые вопросы). Один из возможных выходов предлагают сторонники ДМПР.

На первом этапе руководитель обязан четко сформулировать обсуждаемую проблему. Затем участники группы предлагают два или более возможных ее решения. Основной этап процесса – определение

членами группы принципов (*очевидных или неявных*), которые лежат в основе каждого предложения. Участники комитета разбиваются на несколько подгрупп, в которых они изучают относительные достоинства и недостатки предложений. Ознакомившись с представленными доводами «за» и «против» каждого варианта, группа принимает окончательное решение (выбор одного из предлагаемых вариантов действий, компромисс или выдвижение нового предложения).

### ***Потенциальные результаты формальных групп***

*Поддержка решения.* Возможно, наиболее важным «сопутствующим» продуктом личных встреч является повышение мотивации участвующих в дискуссиях сотрудников к выбору наиболее перспективного предложения и выполнению принятых решений. Более того, очень часто именно в этом и состоит основная цель формальных групп.

*Качество решений.* Ответственная за принятие решения группа, в сравнении с любым должностным лицом, располагает большим объемом информации, большим коллективным опытом, большими возможностями для изучения предложений. Следовательно, предлагаемые ею решения более адекватны ситуации.

*Индивидуальное развитие.* Некоторые участвующие в деятельности групп индивиды проявляют пассивность, другие сотрудники твердо отстаивают свои собственные предложения. И тем не менее вовлечение их в деятельность комитета позволяет существенно повысить степень удовлетворения «белых ворон», позволяет всем участникам усовершенствовать навыки работы. Участие в поиске общего решения сопровождается «*феноменом социального содействия*».

Концепция социального содействия тесно связана с идеей *ролевого моделирования*, когда наблюдающий за высокопрофессиональной работой коллег член группы стремится повторить действия, влекущие за собой общественное признание.

## **7.2. Организационный контекст командной деятельности**

Команды создают для решения задач, требующих объединения разнообразных знаний и навыков, создания нового продукта или услуги, усовершенствования уже существующего товара и т. д. Для

принятия сложных управленческих решений также создаются команды руководителей, которые решают вопросы в сложившейся кризисной ситуации, разрабатывают стратегию, миссию и др.

Под командой понимается совокупность межличностных отношений, создаваемых для достижения поставленных целей. Практически определение команды схоже с определением группы. Это связано с тем, что многие исследователи этими понятиями оперируют как синонимами.

На практике довольно часто под группой и командой подразумевают одно и то же, что в действительности далеко не так. Нередко слово «команда» применяется для описания любого организационного механизма, независимо от того, действует ли он как команда. Часто группы, в которых нет реального сотрудничества, называют себя командами, возможно, в надежде, что это приведет к сотрудничеству в группе в большей степени. Необходимо быть осторожными при употреблении слова «команда». Ведь не факт, что если какую-либо группу называют именно так, то из этого следует, что она действительно функционирует как команда.

### ***Основные признаки команды***

Команду можно определить по ряду основных признаков:

1. Члены команды в соответствии с отведенной им ролью участвуют в меру своей компетенции в совместном достижении поставленных целей.
2. Команда имеет свое лицо, не совпадающее с индивидуальными качествами ее членов.
3. Команда имеет конкретную цель и ясную, упорядоченную структуру, ориентированную на достижение поставленных целей и выполнение задач.
4. Открытые обсуждения и активные совещания при принятии решения.
5. Команда периодически оценивает свою эффективность.
6. Толерантность (терпимость) друг к другу и преданность команде.
7. Психологическая совместимость людей по возрасту, полу, ценностям, происхождению, темпераменту, стилю мышления и реализуемых социальных ролей.
8. Внешняя поддержка и признание.

Самое главное отличие команды от группы – это возникновение в команде синергетического эффекта, который чаще всего улучшает качество принимаемых решений. В данном случае под таким эффектом мы понимаем самоорганизацию командной деятельности. Суть этого эффекта состоит в том, что совместные усилия членов команды по достижению желаемого результата намного выше, чем усилия отдельно взятого индивида.

### ***Этапы развития команды***

На пути становления эффективной и действенной команды каждая группа проходит несколько этапов. Несмотря на избыток энергии в начале формирования команды, маловероятно, что ее хватит надолго.

Четкость намерений и сплоченность команды способствуют в результате более высокой производительности, чем в рабочей группе. После выполнения задач команды часто распадаются, что сопровождается характерными особыми процессами:

- *Формирование.* Члены группы обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы.
- *Бурление.* Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития.
- *Нормирование.* Группа начинает совместное движение к общим целям.
- *Функционирование.* Группа вступает в стадию зрелости.

### ***Мотивация командной деятельности***

В зависимости от типа команды можно выделить *основные командные мотивы*:

- 1) стремление к цели, разделяемое всеми членами команды;
- 2) принадлежность к данной команде, гордость за нее, стремление утвердиться в конкуренции с другими группами;
- 3) эмоциональные факторы: потребность в поддержке, участии, уважении.

Структура команды предполагает ограниченное число участников и четкое распределение ролей, что является одним из идеальных условий для самореализации личности, которая для многих является мощным мотиватором.

Мотивация направлена на побуждение человека к труду, создание благоприятного социально-психологического климата в команде и на объединение личных и общих целей.

Синергетический эффект достигается за счет использования командных методов организации совместной деятельности, которые позволяют целенаправленно сочетать использование необходимых профессиональных качеств на принципах взаимодополняемости и взаимозаменяемости (табл. 5).

Таблица 5

*Варианты работы в группах и командах*

Предпочтительнее работа в одиночку или в группах	Предпочтительнее работа в командах
Для решения простых задач или «головоломок»	Для решения сложных задач или проблем
Когда кооперация удовлетворительна	Когда для решения необходим консенсус
Когда разнообразие мнений ограничено	Когда присутствует неопределенность и множественность вариантов решения
Когда задачу необходимо решить срочно	Когда необходима высокая самоотдача
Когда достаточно узкого диапазона компетентности	Когда требуется широкий диапазон компетентности
При наличии неустранимого конфликта интересов участников	При возможности реализации целей членов команды
Когда организация предпочитает работу с частными лицами	Когда организация предпочитает результаты командной работы для разработки перспективной стратегии
Когда необходим оптимальный результат	Когда необходим разносторонний подход

В теории и практике управления выделяется *несколько типов команд*, такие как: проектные, рабочие, самоуправляющиеся, виртуальные и управленческие команды.

В исследовательской литературе встречается такое понятие, как «*управленческая команда*». Сущностное значение такой команды заключается в том, что формально в команду объединяются руководители всех уровней управления (высшего, среднего и низшего звена управления). Такое объединение происходит для решения стратегических задач организации.

Основные вопросы, которыми занимается данная команда, включают в себя: определение общих целей, задач и ценностей организации, разработку стратегий, внедрение инноваций.

Функционирование команды руководителей является одним из сложных аспектов командной работы. Такая команда может быть создана, во-первых, на непродолжительный срок для решения сложных задач, а во-вторых, на длительный период для руководства компанией (например, совет директоров).

Проброобразом команды является матричная организация, которая отличается от других структур тем, что имеет двойное управление. Менеджер, который ведет от начала до конца один проект и собирает высококлассных специалистов в одну команду, называет ее *проектной*. Их основная функция состоит в разделении некоторых видов деятельности организации на отдельные проекты. Целесообразно использовать такие команды при реализации специальных проектов и необходимости совместного использования человеческого потенциала, а также профессиональных навыков.

Существует также *рабочая команда*, стремящаяся к достижению общей цели при постоянном взаимодействии и координации усилий всех членов команды. Постоянное взаимодействие членов команды и достаточно продолжительный жизненный цикл определяют ее существенное отличие как от временно созданных команд, так и от проектных команд.

В команде руководство деятельностью может быть поручено всей команде. В современных организациях многие команды работают по *принципу самоуправления*. Члены такой команды сами отвечают за достижение цели и за выполнение таких задач, как распределение заданий между отдельными ее членами, контроль за дисциплиной, координация усилий членов команды, а также привлечение новых или отказ от старых участников команды. В самоуправляемых командах отдельные задания сливаются в единое целое, а ее члены имеют полные полномочия и несут ответственность за выполнение поставленных перед ними задач. Как правило, в таких командах самой важной целью является совершенствование выполнения работы, ориентированной как на внутренних, так и на внешних потребителей. Таким образом, в таких командах существует направленность не на результат, а на процесс.

При высокой слаженности такой команды ей делегируется право определять формы материального и морального поощрения, при этом высокий уровень организации команды сам по себе уже является стимулом к работе. Команде присущ *принцип самоконтроля*, так как специалисты обладают высокой степенью ответственности. Также самоуправляемые команды самостоятельно определяют необходимость повышения квалификации своих сотрудников.

В последнее время новые технологии способствовали появлению *виртуальных команд*. Это команда, члены которой объединены электронными средствами связи. Виртуальные команды обладают потенциальными преимуществами. Они обеспечивают хороший показатель «затраты – эффективность» и скорость командной работы в тех случаях, когда члены команды не могут контактировать друг с другом лично. Они позволяют использовать компьютерные технологии для обработки информации и принятия решений.

### ***Руководство командой***

Существует три основных способа руководства командой:

1. Руководителя назначают сверху. Он подчиняется непосредственно тем, кто его назначил. Самостоятельно выбирает средства и методы достижения целей, нуждается в команде исполнителей, но не является членом команды.

2. Руководителя выбирает сама команда. Он авторитетен, но зависит от избравших его людей. Он ограничен в принятии решений, выборе целей и средств их достижения. Является членом команды и подчинен ей.

3. Неформальный лидер использует свои способы для того, чтобы стать руководителем команды. Он свободен в выборе решений, является членом команды.

Руководитель-лидер обязан убедить своих подчиненных в том, что они не должны бояться браться за самые сложные задачи, что они имеют право на риск, что ошибки нередко становятся ключом к успеху.

### ***Недостатки командного подхода***

Основной недостаток командного подхода – то, что команда может выработать варианты решения проблем, которые устраивают всех, но не являются оптимальными.

Причины этого заложены в самом подходе: решая проблему, команда стремится к усредненной точке зрения и исключению крайних, в том числе, возможно, и оптимальных вариантов решения. Результат зависит от того, насколько команда прогрессивна сама по себе: по составу, нормам и ценностным ориентациям. Команда, в которой культивируется дух изобретательства и оригинальности, стремится к новаторскому коллективному решению.

Командная работа может оказаться неприемлемой в случаях, когда требуется найти быстрое решение. Выработка коллективного решения требует больше времени, чем принятие решения отдельным лицом, так как предполагает взаимные контакты и нахождение консенсуса по принимаемому решению.

Теперь уже признано, что стимулирование коллективной ответственности за принятие решения в японских компаниях, способствовавшее на первых порах их успеху в бизнесе, может привести к существенному замедлению производственного процесса.

### ***Эффективность команды***

Для создания эффективной команды руководителю необходимо суметь объединить людей не только с учетом их компетентности, но и с различными ролевыми характеристиками. Это следует делать исходя из того, что в команде после ее объединения произойдет распределение функциональных и психологических ролей. Эффективность команды будет зависеть от того, насколько ее члены осознают относительное распределение сил и приспособляются к нему как в профессиональных ролях, так и в командных.

К основным элементам эффективной работы команды относятся:

- 1) удовлетворение личных интересов членов команды;
- 2) успешное взаимодействие в команде;
- 3) решение поставленных перед командой задач.

Для того чтобы команду сделать более эффективной, необходимо преодолеть те проблемы и трудности, с которыми она может столкнуться. Исследователи в этой области предлагают всевозможные тренинги по повышению эффективности команды и систему оценки деятельности.

Команды становятся неотъемлемой частью организационной среды с достаточной степенью свободы для реализации своего потенциала. Проектирование и развитие команд должно быть интегрированной частью проектирования и развития организации в целом.



## ДИДАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ

Цели освоения курса «Организационное поведение» – описание, осознание, прогнозирование и контроль определенных явлений, систематизированное описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях, объяснение причин поступков индивидов в определенных условиях, предсказание поведения работника в будущем; использование знаний и умений в области теоретических технологий управления организацией в современных условиях.

Задачи курса связаны с усвоением студентами категорий и закономерностей изучаемой научной дисциплины, приемов и методов изучения природы и особенностей поведения объектов и субъектов управления, истории развития менеджмента, его современных проблем.

Изучение дисциплины также предусматривает последовательное усвоение социально-политической природы, закономерностей становления и развития управленческих процессов, технологий управления этими процессами; социальных параметров состояния системы управления и путей её качественного укрепления.

*Практическое занятие* как вид учебного занятия может проводиться в стандартных учебных аудиториях. Продолжительность каждого занятия определяется программой теоретического исследования, а также конкретным видом осваиваемой темы, но не менее двух академических часов. Необходимыми структурными элементами, помимо самостоятельной деятельности студентов, являются инструктаж, проводимый преподавателем, а также организация обсуждения итогов выступлений студентов. Практические занятия могут носить репродуктивный, частично-поисковый и поисковый характер.

Для повышения эффективности проведения практических занятий рекомендуется: разработка заданий для контроля за подготовленностью студентов к занятиям; подчинение методики проведения практических занятий ведущим дидактическим целям с соответствующими установками для студентов; применение коллективных и групповых форм работы, максимальное использование индивидуальных форм с целью повышения ответственности каждого студента для эффективного использования времени, отводимого на практические занятия.

Оценки за выполнение практических занятий могут выставляться по пятибалльной системе или в форме зачета и учитываться как показатели текущей успеваемости студентов.

*Самостоятельная работа студентов* должна способствовать более глубокому усвоению изучаемого курса, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать студентов на умение применять теоретические знания на практике.

### **Методические указания для написания контрольной работы**

Важной формой самостоятельной работы студента является *подготовка контрольной работы*. Объём контрольной работы составляет 17 – 20 страниц формата А4 (компьютерного набора). До начала работы следует внимательно определить тему, рекомендуемую литературу. Кроме указанной учебной литературы целесообразно использовать монографии, журнальные и газетные статьи, нормативные акты, интернет-ресурсы.

Детально ознакомившись с литературными и другими источниками, студент продумывает содержание работы, составляет её план, который включает в себя введение, два – три раздела, заключение, список используемой литературы.

Во введении (1 – 1,5 страницы) должна быть обоснована актуальность, сформулированы цели и задачи работы.

Изложение разделов должно быть чётким, логичным, содержательным. Используемые цитаты, статистический и фактический материал следует сопровождать ссылками на источник.

В заключении (1 – 1,5 страницы) обобщается изложенный материал, делаются основные выводы, подводятся итоги исследования. В конце контрольной работы приводится список литературы, оформленный в соответствии с действующими стандартами.

### **Примерная тематика контрольных работ**

1. Организационное поведение: сущность и основные категории.
2. Организационное поведение – научная дисциплина о поведении людей в организации.
3. Национальная культура страны и поведение людей в организации.
4. Сущность современной концепции организационного поведения.
5. Актуальность и практическая значимость концепции организационного поведения.

6. Человеческие ресурсы как ключевой фактор организационного поведения в XXI веке.

7. Предпосылки становления концепции организационного поведения.

8. Современное состояние и перспективы развития организационного поведения.

9. Проблемы управления поведением личности в организации.

10. Ролевой аспект взаимодействия личности в организации.

11. Управление карьерой менеджера в организации.

12. Возникновение и становление современных теорий в процессе формирования человека как личности.

13. Связь характеристик личности работника с факторами его деятельности.

14. Формирование и изменение ценностей, расположения, удовлетворённости работой.

15. Рабочие группы и их место в проблеме группового поведения.

16. Хоторнские исследования – новый подход в теории человеческих отношений.

17. Команда как способ построения организации.

18. Преимущества и недостатки основных поведенческих и ситуационных теорий лидерства.

19. Практическое применение теорий лидерства к проблемам организационного поведения.

20. Лидерские качества руководителя и его управленческий стиль.

21. Лидерство и власть: различия и взаимосвязь.

22. Власть и влияние: сущность, динамика, современные подходы.

23. Механизмы власти как способы достижения целей организации.

24. Работа с кадровым резервом как способ обеспечения своевременного появления лидера.

25. Адаптация – социальный процесс освоения личностью новой трудовой ситуации.

26. Адаптация и модификация поведения личности в организации.

27. Влияние проектирования рабочего места на поведение человека в организации.

28. Место конфликтов в управлении персоналом на различных этапах развития организации.

29. Особенности поведения должностного лица в зависимости от типа акцентуации.

30. Выбор менеджером стратегии разрешения конфликта, её последствия.

31. Переговоры как эффективный способ разрешения конфликтов.

32. Управление организационным поведением персонала в условиях стресса.

33. Стрессоустойчивость и социальная поддержка менеджера.

34. Влияние организационных структур на поведение человека на рабочем месте.

35. Современная концепция высокоэффективных организаций: поведенческий аспект.

36. Мотивация как реализация трудового потенциала каждым работником.

37. Применение содержательных теорий мотивации для управления поведением работника.

38. Применение процессуальных теорий мотивации для управления поведением работника.

39. Материальное вознаграждение как фактор поведения человека на рабочем месте.

40. Степень влияния организационной культуры на поведение сотрудников фирмы.

41. Коммуникации в системе управления коммуникативным поведением персонала современной организации.

42. Организационное общение как механизм взаимодействия личности.

43. Влияние современных технических средств на эффективность коммуникативных процессов.

44. Изменения и нововведения в организационном поведении – процесс преобразования организации.

45. Управление поведением организации на основе принципов маркетинга.

46. Моделирование поведения организации по отношению к клиентам.

47. Маркетинговая поведенческая культура организации и её составляющие.
48. Влияние глобализации бизнеса на организационное поведение.
49. Национальный менталитет и особенности организационного поведения.
50. Организационное поведение с учётом межнационального аспекта.
51. Основные теории личности как инструмент в решении организационных проблем.
52. Основные принципы понимания организационных процессов.
53. Роль и место организационного поведения в процессах, протекающих в организации.
54. Подходы к оценке эффективности организации и эффективность организационного поведения.
55. Детерминанты и характеристики личности. Основные подходы к их изучению и значение для повышения эффективности деятельности менеджеров.
56. Социальная природа личности.
57. Типологии личности и их роль в понимании, предвидении и управлении организационным поведением.
58. Мотивы поведения и деятельности. Необходимость изучения психологии мотивационной сферы в управленческих функциях.
59. Восприятия, ценности, отношения и их роль в оценке трудовых ресурсов и повышении эффективности процедур привлечения и отбора персонала.
60. Профессиональная и социальная мотивация в деятельности менеджера.
61. Хоторнские эксперименты и их вклад в учение о неформальных группах на производстве.
62. Критерии адаптации персонала.
63. Внутригрупповые и межгрупповые конфликты и способы их разрешения.
64. Формализация организационных процессов: методы разработки основных документов организации, регулирующих поведение.
65. Личность и поведение в бюрократической организации: сильные и слабые стороны бюрократии.
66. Проектирование и разработка альбома должностных инструкций.

67. Внутренний корпоративный устав организации и его разработка.
68. Проектирование рабочего места.
69. Особенности материального и нематериального стимулирования труда.
70. Работа менеджера с неформальными группами.
71. Стилиевые характеристики поведения менеджера.
72. Формальные коммуникации в организации: цели и возможности формализации делового общения.
73. Социальная политика организации.
74. Кадровая политика организации.
75. Организационно-культурные регуляторы поведения.
76. Этический кодекс организации.
77. Организационное поведение на разных стадиях жизненного цикла организации.
78. Коллективная одержимость, толпа и организационные предпосылки возникновения.
79. Управление карьерой сотрудников в организациях с развитой корпоративной культурой.
80. Технология переговоров и организационное поведение участников.

### **Перечень вопросов к экзамену**

1. Основы организационного поведения: понятие организационного поведения, факторы, влияющие на него. Организационное поведение как предмет изучения, управления и развития.
2. Теории поведения человека в организации.
3. Модели организационного поведения.
4. Личностный аспект взаимодействия человека и организационного окружения: восприятие, составляющие процесса восприятия.
5. Понятие личности. Черты формирования личности.
6. Характеристики личности. Стереотипы работающего человека.
7. Типологии личности.
8. Понятие группы. Типы групп и их структура, общие характеристики групп.
9. Факторы, влияющие на создание групп.

10. Понятие рабочей группы. Формирование команд: условия формирования, стадии становления, условия эффективной команды.
11. Причины вступления в неформальные группы, характеристики неформальных групп.
12. Управление неформальной группой. Факторы, влияющие на эффективность работы групп.
13. Стадии развития группы.
14. Межгрупповое поведение. Влияние и подчинение. Сплоченность группы.
15. Межличностные коммуникации: коммуникационные стили, препятствия эффективности коммуникаций.
16. Межличностное общение. Уровни межличностного общения.
17. Искусство общения. Вербальные и невербальные характеристики коммуникаций.
18. Искажения в процессе коммуникаций. Барьеры в организации.
19. Коммуникативное поведение руководителя.
20. Понятие о мотивации. Мотивы и их виды: общие, первичные и вторичные.
21. Общая характеристика мотивации. Трудовая мотивация. Потребности, побуждения. Мотивационный процесс.
22. Содержательные теории мотивации: иерархия потребностей Маслоу; теория «достижения – власть» Д. Макклелланда; теория потребностей (ERD) К. Альдерфера; двухфакторная модель мотивации Ф. Герцберга.
23. Процессуальные теории мотивации: теория подкрепления Б. Скиннера и А. Бандуры; теории ожиданий и справедливости Виктора Врума; модель Портера – Лоулера.
24. Современные теории мотивации: теория справедливости С. Адамса, теория постановки целей (целеполагания).
25. Власть и личное влияние, каналы власти (принуждение, влияние, компетенция, информация, должностное положение, авторитет, награждение).
26. Природа лидерства. Менеджер и лидер.
27. Подходы к изучению лидерства (личностный, поведенческий, процессный, ситуационный).

28. Конфликты: определение, сущность и роль в современной организации.

29. Классификация конфликтов. Стадии конфликта.

30. Причины возникновения конфликтов, последствия конфликтов. Методы разрешения конфликтов.

31. Типы реакции людей на конфликт (уклонение, участие, соревнование, поиск компромисса, сотрудничество).

32. Формирование, поддержание и изменение организационной культуры.

33. Природа организационных изменений. Сопротивление переменам: причины, виды, последствия.

34. Управление организационными изменениями. Планирование и осуществление изменений. Поддержка процесса изменений.

35. Организационное поведение в системе международного бизнеса: моделирование поведения менеджера, критерии выбора моделей поведения.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

«Организационное поведение» – это дисциплина, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором».

Подводя итоги рассмотрению основных положений теории организационного поведения, следует заметить, что изложенные материалы можно считать началом в исследовании поведения человека в организационной среде. Поэтому главная цель учебного пособия заключалась в систематизации различных подходов к решению многочисленных проблем эффективного управления поведением человека в организации с единой методологической позиции. В ее основу положен принцип управления поведением человека и определения соответствующего характера управления.

Учебное пособие выполнено в соответствии с федеральными государственными образовательными стандартами третьего поколения и направлено на развитие навыков в организационном поведенческом контексте будущих управленцев по направлению подготовки «Управление персоналом».

Как дисциплина, преподаваемая во Владимирском государственном университете имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых, «Организационное поведение» дополняет такие направления в современной теории менеджмента, как теорию управления, психологию, управление персоналом, включая в себя систематический и научный анализ отдельных личностей, групп с целью понимания, прогнозирования и управления поведением индивидуумов и коллективов, для улучшения показателей их работы, а в конечном итоге – и для повышения эффективности деятельности организаций, частью которых они являются.

## БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ

1. Machlup F. The Production and Distribution of Knowledge in the United States. – Princeton, 1962.
2. Абушенко В. Л. Личность // Новейший философский словарь / сост. А. А. Грицанов. – Минск, 1998. – 896 с.
3. Анцупов А. Я., Шипилов А. И. Конфликтология. – М., 2002. – 591 с.
4. Березин В. М. Массовая коммуникация: сущность, каналы, действия. – М. : РИП-холдинг, 2003. – 174 с.
5. Виханский О. С., Наумов А. И. Менеджмент : учебник. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
6. Грибов В. Д. Менеджмент : учеб. пособие. – М. : КНОРУС, 2007. – 280 с.
7. Гринберг Т. Э. Политические технологии: PR и реклама. – М. : Аспект-Пресс, 2005. – 317 с.
8. Дерюгина С. О. Комплекс маркетинговых коммуникаций: элементы, их формы и содержание. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 252 с.
9. Дорофеев В. Д., Шмелева А. Н., Частухина Ю. Ю. Организационное поведение : учеб. пособие. – Пенза : Изд-во ун-та, 2004. – 142 с.
10. Егоршин А. П. Управление персоналом. Н. Новгород : НИМБ, 2007. – 1100 с.
11. Захарова Т. И. Организационное поведение : учеб.-метод. комплекс. – М. : ЕАОИ, 2009. – 330 с.
12. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера PR. – СПб. : Изд-во Буковского, 1995. – 267 с.
13. Зонис М. М., Ямпольская Д. О. Менеджмент. – СПб. : Нева, 2003. – 288 с.
14. Камаев В. Д. Учебник по основам экономической теории. – М. : Владос, 2001. – 384 с.
15. Ковалев А. Г. Психология личности. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Просвещение, 1969. – 391 с.
16. Лебедева М. М. Политическое урегулирование конфликтов. Подходы, решения, технологии. – 2-е изд. – М., 1999. – 271 с.
17. Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. URL: <http://www.litmir.net/bd/?b=207548> (дата обращения: 01.11.2014).
18. Маркс К., Энгельс Ф. Собр. соч. – М. : Наука, 1979. Т. 12.
19. Мельников О. Н., Ларионов В. Г. Природа лидерства // Российское предпринимательство. 2001. № 4 (16). – С. 58.

20. Мерлин, В. С. Психология индивидуальности: избранные психологические труды / под ред. Е. А. Климова. – М. : Ин-т практической психологии. – Воронеж : НПО МОДЭК, 1996. – 448 с.
21. Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М. : Дело, 2006. – 800 с.
22. Ньюстром Д. В., Девис К. Организационное поведение. – СПб. : Питер, 2000. – 448 с.
23. Омеличева Т. С. Организационное поведение : учеб. пособие. – Ухта : УГТУ, 2010. – 115 с.
24. Организационное поведение : учеб. пособие / под ред. Л. В. Семикова. – М. : Рид групп, 2012. – 496 с.
25. Организационное поведение : учеб. для вузов / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой. – СПб. : Питер, 2004. – 432 с.
26. Основы общей психологии / под ред. С. Л. Рубинштейна. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2002. – 720 с.
27. Основы предпринимательства. Личность и синдром предпринимателя : учеб. пособие / под ред. проф. Д. Н. Александрова. – М. : Флинта : Наука, 2004. – 520 с.
28. Платонов К. К. Система психологии и теория отражения. – М. : Наука, 1982. – 309 с.
29. Платонов К. К., Голубев Г. Г. Психология : учеб. пособие. – М. : Высш. шк., 1977. – 256 с.
30. Подопригора М. Г. Организационное поведение : учеб.-метод. пособие по курсу для студентов старших курсов и магистрантов. – Таганрог : Изд-во ТТИ ЮФУ, 2008. – 261 с.
31. Практическая психология : учебник / под ред. д-ра психол. наук, проф., акад. БПА М. К. Тутушкиной. – 4-е изд., перераб. и доп. – СПб. : Дидактика Плюс, 2001. – 368 с.
32. Пугачёв В. П. Руководство персоналом организации. – М. : Аспект Пресс, 2002. – 279 с.
33. Резник С. Д. Организационное поведение : учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра, 2006. – 430 с.
34. Смольков В. Г. Сущность и типология социального лидерства // Социально-гуманитарные знания. – 2001. – № 6. – С. 67.
35. Снетков В. М. Психология коммуникации в организациях. – М. : Институт общегуманитарных исследований, 2002. – 192 с.
36. Старобинский Э. Е. Как управлять персоналом. – М. : Бизнес-школа «Интел-синтез», 1995. – 241 с.

37. Стреляу Я. Роль темперамента в физическом развитии. – М. : Прогресс, 1986. – 231 с.
38. Теплов Б. М. Проблемы индивидуальных различий. – М. : Изд-во Акад. пед. наук РСФСР, 1961. – 536 с.
39. Травин В. В., Дятлов В. А. Основы кадрового менеджмента. – М. : Дело, 2004. – 378 с.
40. Уманский Л. И. Личность. Организаторская деятельность. Коллектив: изб. тр. – Кострома : Изд-во КГУ, 2001. – 208 с.
41. Яхонтова Е. С. Эффективность управленческого лидерства. – М. : ТЕИС, 2002. – 501 с.
42. Биофайл. Информационный научный журнал [Электронный ресурс]. URL: <http://biofile.ru/chel/7124.html> (дата обращения: 01.11.2014).
43. Дорофеева Л. И. Менеджмент: конспект лекций [Электронный ресурс]. URL: <https://lib.rus.ec/b/165929/read> (дата обращения: 18.11.2014).
44. Ерастова А. В. Методы исследования поведения работников в организации [Электронный ресурс]. URL: <http://sisupr.mrsu.ru/2010-3/PDF/Erastova.pdf> (дата обращения: 25.09.2014).
45. Семенов А. К. Влияние и власть. Менеджмент и знание [Электронный ресурс]. URL: <http://journal.diastyle.ru/article/influence-and-power/> (дата обращения: 01.11.2014).
46. Пугачев В. П. Выявление, развитие и защита лидерства [Электронный ресурс]. // [http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie\\_razvitie\\_zashhita\\_liderstva.html](http://www.elitarium.ru/2011/09/16/vyjavlenie_razvitie_zashhita_liderstva.html) (дата обращения: 17.11.2014).

## СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

### *Основной*

1. Гринберг, Дж. Организационное поведение: от теории к практике / Дж. Гринберг, Р. Бэйрон. – М. : Вершина, 2009. – 326 с. – ISBN 0-13-066491-X. – ISBN 5-94696-045-8.
2. Зайцева, Л. Г. Организационное поведение / Л. Г. Зайцева, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2008. – 464 с. – ISBN 978-5-9776-0051-4.
3. Захаров, Н. А. Организационное поведение государственных служащих / Н. А. Захаров. – М. : Инфра-М, 2010. – 237 с. – ISBN 978-5-16-003445-4.
4. Литвинюк, А. А. Организационное поведение : учеб. для бакалавров / А. А. Литвинюк. – М. : Юрайт, 2013. – 505 с. – ISBN 978-5-9916-2667-5.

5. Митрофанова, Е. А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом : учеб.-практ. пособие для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по специальностям "Управление персоналом" и "Менеджмент организации" / Е. А. Митрофанова, В. Г. Коновалова, О. Л. Белова ; под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Проспект, 2013. – 65 с. – ISBN 978-5-392-10143-6.

6. Организационное поведение : учеб. и практикум для академ. бакалавриата / под ред. С. А. Баркова. – М. : Юрайт, 2015. – 453 с. – ISBN 978-5-9916-4101-2.

### *Дополнительный*

1. Аксеновская, Л. Н. Ордерная модель организационной культуры / Л. Н. Аксеновская. – М. : Академический Проект, 2007. – 304 с. – ISBN 978-5-8291-0809-7. – ISBN 978-5-902358-80-9.

2. Бакирова, Г. Х. Психология развития и мотивации персонала / Г. Х. Бакирова. – М. : Юнити-Дана, 2009. – 440 с. – ISBN 978-5-238-01605-4.

3. Грей, К. Организации. Теории, конфликты и менеджеры / К. Грей. – М. : Гуманитарный центр, 2008. – 196 с. – ISBN 966-8324-34-X. – ISBN 1-4129-0191-X.

4. Гришина, Н. В. Психология конфликта / Н. В. Гришина. – СПб. : Питер, 2008. – 544 с. – ISBN 978-5-91180-895-2.

5. Дэкерс, Л. Мотивация. Теория и практика. Расширенный курс / Л. Дэкерс. – М. : ГроссМедиа, 2007. – 640 с. – ISBN 978-5-476-00422-6. – ISBN 0-205-40455-3. – ISBN 5-476-00422-X.

6. Егоршин, А. П. Мотивация трудовой деятельности / А. П. Егоршин. – М. : Инфра-М, 2011. – 671 с. – ISBN 978-5-16-004576-4.

7. Иванникова, Н. Н. Организационная культура. Краткий курс / Н. Н. Иванникова, Д. А. Лурье. – М. : Окей-книга, 2009. – 128 с. – ISBN 978-5-9745-0599-7.

8. Исхакова, М. Тимбилдинг. Раскрытие ресурсов организации и личность / М. Исхакова. – М. : Речь, 2010. – 256 с. – ISBN 978-5-9268-0938-8.

9. Камышина, Н. Н. Менеджмент и лидерство / Н. Н. Камышина, И. В. Островская, А. В. Пьяных. – М. : РЭОТАР-Медиа, 2009. – 528 с. – ISBN 978-5-9704-1325-8.

10. Кови, С. Лидерство, основанное на принципах / С. Кови. – М. : Альпина Паблишерз, 2011. – 302 с. – ISBN 978-5-9614-1428-8.

11. Колесникова, Н. Л. Деловое общение / Н. Л. Колесникова. – М. : Флинта : Наука, 2009. – 152 с. – ISBN 5-89349-521-8. – ISBN 5-02-010232-3.

12. Коноваленко, М. Ю. Моделирование деловой карьерой / М. Ю. Коноваленко. – М. : Дашков и Ко, 2009. – 176 с. – ISBN 978-5-91131-564-1.

13. Кошелев, А. Н. Конфликты в организации. Виды, назначение, способы управления / А. Н. Кошелев, Н. Н. Иванникова. – М. : Альфа-Пресс, 2007. – 216 с. – ISBN 978-5-94280-165-5.

14. Кричевский, Р. Л. Психология лидерства / Р. Л. Кричевский. – М. : Статус, 2007. – 544 с. – ISBN 5-8354-0353-4.
15. Кузнецов, И. Н. Деловое общение / И. Н. Кузнецов. – М. : Дашков и Ко, 2011. – 528 с. – ISBN 5-94798-850-X.
16. Маслоу, А. Мотивация и личность / А. Маслоу. – М. : Директмедиа Пабблишинг, 2008. – 352 с. – ISBN 978-5-91180439-8. – ISBN 5-318-00616-7.
17. Минаева, Н. А. Должностное лидерство в современных коммерческих организациях / Н. А. Минаева. – М. : МПСИ, 2009. – 176 с. – ISBN 978-5-9770-0435-7.
18. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности / А. Я. Кибанов [и др.]. – М. : Инфра-М, 2011. – 524 с. – ISBN 978-5-16-003544-4.
19. Мотивация персонала / Ю. Г. Одегов [и др.]. – М. : Альфа-Пресс, 2010. – 640 с. – ISBN 978-5-94280-420-6.
20. Сметана, В. В. Социальные организации. Структура, виды, организационная культура и организационный менеджмент / В. В. Сметана. – М. : Современная экономика и право, 2007. – 295 с. – ISBN 5-84110-230-3.
21. Смит, Д. Лидерство в сфере профессиональных услуг / Д. Смит. – М. : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 278 с. – ISBN 966-8644-50-6. – ISBN 0-7494-3996-3.
22. Соломанидина, Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина. – М. : Инфра-М, 2008. – 624 с. – ISBN 978-5-16-003946-6.
23. Таусенд, Д. Лидерство на грани фантастики / Д. Таусенд. – М. : Триада, 2010. – 240 с. – ISBN 978-5-86181-424-9.
24. Тихомирова, О. Г. Организационная культура. Формирование, развитие и оценка / О. Г. Тихомирова. – М. : Инфра-М, 2011. – 151 с. – ISBN 978-5-160-04534-4.
25. Трейси, Б. Личность лидера / Б. Трейси, Ф. М. Шилен. – М. : Попурри, 2008. – 288 с. – ISBN 985-483-768-8. – ISBN 978-985-15-0101-0.
26. Фелау, Э. Г. Конфликты на работе. Как их распознавать, разрешать, предотвращать / Э. Г. Фелау. – М. : СмартБук, 2011. – 128 с. – ISBN 978-5-370-03229-5.
27. Шварц, Г. Управление конфликтными ситуациями. Диагностика, анализ и разрешение конфликтов / Г. Шварц. – М. : Венера Регена, 2007. – 296 с. – ISBN 978-5-903070-15-2.
28. Шевчук, Д. А. Конфликты: как ими управлять (конфликтология) / Д. А. Шевчук. – М. : ЛитРес, 2009. – 301 с. – ISBN 978-5-476-00746-3.
29. Шейн, Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб. : Питер, 2011. – 336 с. – ISBN 978-5-4237-0194-9.
30. Шейнов, В. П. Психология лидерства, влияние власти / В. П. Шейнов. – М. : Харвест, 2008. – 992 с. – ISBN 978-9-851-64951-4.

## ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ .....	3
Глава 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ПОВЕДЕНИЯ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	5
1.1. Организационное поведение: предмет, проблемы и методы исследования .....	5
1.2. Эволюция системы организационного поведения .....	8
Глава 2. КОНЦЕПТУАЛЬНЫЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИИ ИНДИВИДА .....	12
2.1. Личность .....	12
2.2. Способности. Темперамент. Характер .....	13
2.3. Потребности и мотивы .....	20
2.4. Теории мотивации.....	22
Глава 3. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ЛИДЕРСТВО .....	32
3.1. Понятие и сущность лидерства .....	32
3.2. Типология лидерства .....	35
3.3. Лидерство в управлении.....	41
Глава 4. ВЛАСТЬ И ВЛИЯНИЕ .....	47
4.1. Виды, формы и источники власти.....	48
4.2. Значение власти для организации .....	51
Глава 5. КОНФЛИКТЫ И ИХ ВЛИЯНИЕ НА ПОВЕДЕНИЕ ЧЕЛОВЕКА В ОРГАНИЗАЦИИ .....	52
5.1. Понятие конфликта. Виды конфликтов.....	52
5.2. Стили поведения в конфликте .....	54
5.3. Урегулирование конфликтов .....	58
Глава 6. КОММУНИКАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ .....	61
6.1. Понятие и сущность коммуникаций .....	61
6.2. Процесс коммуникаций, его элементы и этапы.....	62
6.3. Коммуникационная сеть. Коммуникативный стиль. Коммуникативные барьеры .....	65
Глава 7. ГРУППОВОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ .....	69
7.1. Классификация групп .....	70
7.2. Организационный контекст командной деятельности .....	74
ДИДАКТИЧЕСКИЙ МАТЕРИАЛ .....	81
Методические указания для написания контрольной работы .....	82
Примерная тематика контрольных работ .....	82
Перечень вопросов к экзамену .....	86
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	89
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЕ ССЫЛКИ.....	90
СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ.....	92

*Учебное издание*

ГУНДОРОВА Марина Александровна  
ФРАЙМОВИЧ Денис Юрьевич

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Редактор Е. А. Лебедева  
Технический редактор Н. В. Тупицына  
Корректор Е. П. Викулова  
Компьютерная верстка Л. В. Макаровой

Подписано в печать 01.10.15.  
Формат 60×84/16. Усл. печ. л. 5,58. Тираж 100 экз.  
Заказ

Издательство  
Владимирского государственного университета  
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых.  
600000, Владимир, ул. Горького, 87.