

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

М. И. ЗАКИРОВА А. А. ПОСАЖЕННИКОВ

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие



Владимир 2020

УДК 331.108.6
ББК 65.291.2
3-18

Рецензенты:

Кандидат экономических наук, доцент
доцент кафедры менеджмента
Российской академии народного хозяйства и государственной службы
при Президенте Российской Федерации (Владимирский филиал)
П. Ю. Макаров

Кандидат экономических наук
доцент кафедры менеджмента и маркетинга
Владимирского государственного университета
имени Александра Григорьевича и Николая Григорьевича Столетовых
М. В. Рахова

Закирова, М. И. Организационное поведение : учеб. посо-
3-18 бие / М. И. Закирова, А. А. Посажеников ; Владим. гос. ун-т
им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир : Изд-во ВлГУ, 2020. –
472 с. – ISBN 978-5-9984-1281-3.

Представлены теоретические основы курса «Организационное поведение». Пособие раскрывает основные моменты в области организационного поведения, для самостоятельного контроля даны вопросы, практические задания, позволяющие закрепить полученную студентом теоретическую базу, а также приводятся рекомендации по самостоятельной работе. Издание может быть полезно для оказания помощи студентам в освоении дисциплины «Организационное поведение».

Предназначено для студентов, обучающихся по специальности 38.05.01 «Экономическая безопасность» и направлению 38.03.04 «Государственное муниципальное управление».

Рекомендовано для формирования профессиональных компетенций в соответствии с ФГОС ВО.

Ил. 36. Табл. 44. Библиогр.: 153 назв.

УДК 331.108.6
ББК 65.291.2

ISBN 978-5-9984-1281-3

© Закирова М. И.,
Посажеников А. А., 2020

ВВЕДЕНИЕ

В последние годы в сложившихся условиях быстро изменяющейся внешней среды компаниям приходится незамедлительно реагировать на подобные изменения, в противном случае она может потерять свои преимущества на рынке и погибнуть. В связи с этим можно полагать, что ключевым фактором успеха становится персонал организации, непосредственно сильный лидер компании, способный раскрыть потенциал своих подчиненных, который, в свою очередь, позволит значительно увеличить эффективность деятельности компании.

При формировании кадровой стратегии следует точно понимать, какими факторами определяется поведение личности. Оно напрямую зависит от образа самой компании, поскольку именно организация диктует сотруднику социальные шаблоны поведения, даже если человек этого не осознает.

Для того чтобы в полной мере понять, какими ориентирами руководствуются сотрудники, необходимо рассмотреть формы их поведения. Форма поведения напрямую связана с определенными потребностями и мотивами, поэтому правильное понимание формы поведения отдельного сотрудника позволяет заранее определить адекватные методы воздействия и корректировки его организационного поведения.

В учебном пособии систематизированы основные теоретические и методические подходы в области организационного поведения. Структура пособия состоит из шести тем, посвященных различным вопросам и теориям организационного поведения, личности, лидерства, социальной группы, этике деловых отношений, организационной культуре, управлению конфликтами, мотивации и стимулированию персонала современной организации.

Цель освоения дисциплины «Организационное поведение» – овладеть и закрепить теоретические и практические навыки в области современных подходов, моделей, принципов организационного поведения.

В результате освоения дисциплины должны быть сформированы следующие компетенции:

Знать:

основы современной философии и концепции управления персоналом, сущность и задачи, закономерности, принципы и методы управления персоналом, теорию лидерства, теоретические положения в управленческой деятельности по отношению к персоналу;

корпоративные коммуникационные каналы и средства передачи информации, информационное обеспечение процессов внутренних коммуникаций;

основы кадрового планирования, основные теории мотивации и стимулирования персонала организации, модели управления и предупреждения конфликтных ситуаций, возникающих в ходе взаимодействия персонала организации.

Уметь:

находить организационно-управленческие и экономические решения, разрабатывать алгоритмы их реализации и нести ответственность за их результаты;

стремиться к личностному и профессиональному саморазвитию, уметь выделять приоритеты, ставить личные цели, учиться на собственном опыте и опыте других.

Владеть:

способностью к кооперации с коллегами, работе на общий результат, навыками организации и координации взаимодействия между людьми, контроля и оценки эффективности деятельности других;

навыками обеспечивать предупреждение и профилактику личной профессиональной деформации и профессионального выгорания;

навыками самоуправления и самостоятельного обучения и готовностью транслировать их своим коллегам;

способностью работать в команде, а также быть готовым принимать самостоятельные решения в области управления организацией.

Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1.1. Организационное поведение как объект научного анализа

Современные специалисты в области теории управления все чаще рассматривают проблемы управления персоналом, в связи с чем появление отдельной дисциплины «Организационное поведение» весьма оправданно, поскольку она демонстрирует возможности комплексного подхода к анализу существующих проблем поведения и деятельности людей в организации. Изучение организационного поведения позволяет ответить на вопрос: «Почему так происходит?»

Как известно, индивид, который приходит на работу в организацию, соглашается с определенными ограничениями в своем поведении, которые диктуют регламент, нормы, корпоративный кодекс поведения.

Можно сказать, что сегодня работодатель заключает со своими работниками моральный контракт, согласно которому лояльное отношение работника к правилам и инструкциям организации дают ему гарантию занятости, карьерного роста и материального вознаграждения.

Если говорить об организационном поведении как об учебной дисциплине, то она изучает поведение людей, вовлеченных в состоявшиеся управленческие процессы, у которых свои ритмы, циклы, структура, рамки и требования. Поведение работника в организации определяется теми целями, которые поставлены организацией, и ограничениями, которые она накладывает на своих работников.

Роль и значение организационного поведения обусловлены систематическим, научным анализом поведения людей, групп, организаций, цель которых - выяснить, спрогнозировать и усовершенствовать личный вклад и функционирование организации с учетом влияния факторов внешней среды.

Согласимся с определением Дж. Ньюстрема, что организационное поведение представляет собой изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.

Рассмотрение организационного поведения позволяет выявить возможные пути повышения эффективности трудовой деятельности индивидов, анализируя их поведение в различных аспектах, таких, как

межличностные отношения, отношения внутри малых групп, межгрупповые отношения и внутриорганизационные отношения.

Отметим, что организационное поведение является научной дисциплиной, которая всегда дополняется новыми концептуальными разработками. Говоря об организационном поведении как о науке, следует отметить, что оно состоит из двух составляющих:

О поведение организаций как таковых, т.е. и внутри организации, и во взаимодействии с внешней средой;

О поведение индивидов в данной организации по отношению друг к другу и к организации в целом.

Следовательно, можно выделить три уровня изучения поведения в организации - личность, группа и организация.¹

Предметом изучения организационного поведения является взаимосвязь уровней структуры управления, основные закономерности и факторы, которые определяют поведение работников в организации в процессе совместной деятельности и межличностного общения.

Объектом изучения выступают:

- 1) поведение личности в организации;
- 2) проблемы, которые возникают в межличностном взаимодействии;
- 3) изменения взаимоотношений, которые происходят в малых группах;
- 4) отношения, которые возникают в группе;
- 5) внутриорганизационные отношения.²

Среди целей изучения организационного поведения можно выделить:

- 1) разработку техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- 2) выявление и анализ причин и поступков людей в определенных условиях;
- 3) создание методов объяснения и способов, которые позволят предвидеть поведение работников в организации;
- 4) прогноз и коррекцию поведения индивида в организации;

¹ Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000.С. 14.

² Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах : учеб. пособие. М.: 2007. С. 3.

5) формирование навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;

6) создание такой организации, коллектив которой будет работать на принципах сотрудничества и сочетания общеорганизационных, групповых и индивидуальных интересов;

7) формирование организационной культуры организации.

Специфику организационного поведения как науки выражают следующие основные функции:

1) исследовательская, которая описывает и анализирует причины индивидуальных и групповых поведенческих актов;

2) прогностическая, которая предсказывает основные варианты поведения работника в организации;

3) прикладная, которая формирует и развивает навыки управления внутригрупповыми процессами в организации.³

В системе научного знания организационное поведение как предмет взаимодействует с такими научными дисциплинами, как: менеджмент, теория организации, экономика, социология, социальная психология, психология, политология и философия (рис. 1.1).

Ключевыми элементами организационного поведения являются:

Люди - персонал организации, каждый работник - это индивид со своим внутренним миром, мыслями и потребностями.

Именно работники, объединяясь в группы, образуют внутреннюю структуру организации;

структура - задает основной характер формальных отношений между работниками, который способствует достижению поставленных в организации целей; о технологии - инструмент достижения организационных целей. Уровень развития техники и технологий оказывает влияние на взаимоотношения внутри группы; о внешняя среда - пространство, которое оказывает влияние на организацию и под воздействием факторов которой находятся все без исключения организации, и они должны, безусловно, адаптироваться ко всем изменениям, происходящим во внешней среде.

³ Глумаков В.Н. Организационное поведение. М.: Финстатинформ, 2002. С. 10;Доблаев В.Л. Организационное поведение. – М., 2002. С. 10.

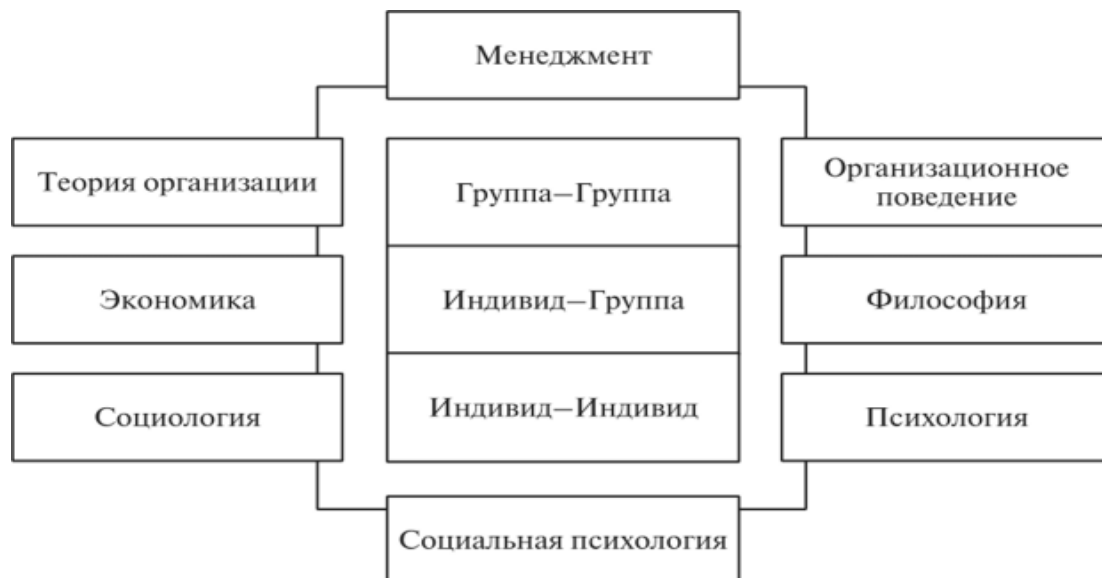


Рис. 1.1.1. Организационное поведение в системе научного знания

Анализ указанных выше элементов организационного поведения основывается на следующих теоретических подходах:

- 1) поддерживающий (ориентированный на человеческие ресурсы) - рассчитан на личностный рост и развитие работников;
- 2) ситуационный - требующий для достижения поставленной цели концентрации на специфических видах поведения в зависимости от ситуации;
- 3) ориентированный на результат - предполагающий ориентацию управления на производительность организации;
- 4) системный - предполагающий, что у менеджеров целостный взгляд на субъект управления.

Ориентация на человеческие ресурсы (поддерживающий подход) предполагает анализ личностного развития индивидов, возможность достижения ими высоких уровней компетенции, творческой активности. При этом основной задачей менеджмента является обеспечение возможностей для работников совершенствовать их навыки, повысить их чувство ответственности, создать атмосферу, которая будет благоприятствовать увеличению вклада работников в достижение поставленных перед организацией целей.

Ситуационный подход утверждает, что достижение эффективности в различных ситуациях предполагает различные специфические образцы поведения. Всесторонний анализ возникших ситуаций дает возможность идентифицировать ее значимые факторы и определить

наиболее эффективные в данных обстоятельствах методы организационного поведения.

Подход, ориентированный на результат, утверждает, что все организации без исключения стремятся производить те продукты, которые будут востребованы, т.е. работают на определенный результат. В организации доминируют выполнение своих функций и достижение поставленных целей. Соответственно достижение высокой производительности свидетельствует об эффективности использования общественных ресурсов.

Системный подход к организации предполагает, что ее следует рассматривать как комплекс взаимодействующих элементов. Системный подход необходимо применять к каждому работнику в любой организации, при этом ответственность возлагается на управленцев, так как именно они принимают решения, которые влияют на организацию как на целостную систему.

Отметим, что достижение целей, поставленных перед организацией, предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения, которая существует в любой организации, но в различных формах.

Самыми эффективными являются те системы организационного поведения, которые создаются сознательно, регулярно контролируются и совершенствуются. Как известно, ее фундаментом выступают убеждения и намерения индивидов, которые объединяют свои усилия для ее создания, а также управленцев, которые руководят организацией (рис. 1.1.2).

Именно менеджеры ответственны за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов — видения, задач и целей.

Отметим, что от эффективности системы организационного поведения зависит возможность достижения высокого уровня мотивации персонала, что в комбинации с квалификацией работников и их способностями позволяет организации пошагово достигать поставленных целей, а работникам — добиваться удовлетворенности своим трудом.⁴

⁴ Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для СПО / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М., 2018. — 11 с.



Рис. 1.1.2. Система организационного поведения

Построение системы организационного поведения основано на следующих принципах:

1) *принцип оптимальности* соотношения интра- и инфрафункций организационного поведения, который позволяет определить пропорции между функциями, которые направлены на организацию системы организационного поведения, и функциями организационного поведения;

2) *принцип оптимальности* соотношения управленческой ориентации, обусловленный необходимостью опережения выполнения функций развития человеческих ресурсов по сравнению с функциями, которые направлены на стабильное развитие производства;

3) *принцип потенциальных имитаций*, предполагающий, что временное выбытие некоторых работников не должно прерывать осуществление функций управления, следовательно, любой работник должен уметь выполнять функции ниже- или вышестоящего, а также некоторых работников своего уровня;

4) *принцип экономичности*, предполагающий, что необходимо повышать эффективность производства;

5) *принцип прогрессивности*, обуславливающий, что система организационного поведения должна соответствовать стратегии развития организации;

6) *принцип перспективности*, согласно которому необходимо учитывать перспективы развития организации;

7) *принцип комплексности*, в соответствии с которым при формировании системы нужно учесть все возможные факторы, воздействующие на систему управления организацией;

8) *принцип автономности* — как в горизонтальном разрезе, так и в вертикальном система должна быть обеспечена рациональной автономностью структурных подразделений или отдельных управленцев;

9) *принцип согласованности*, характеризующийся тем, что взаимодействие между подразделениями как по вертикали, так и по горизонтали должно быть согласовано со всеми стратегическими целями организации и синхронизировано во времени;

10) *принцип устойчивости*, согласно которому нужно предусмотреть такие регуляторы, которые при возможном отклонении от поставленной цели организации ставят работника или подразделение в не очень выгодное положение;

11) *принцип комфортности*, характеризующийся тем, что система организационного поведения должна обеспечивать максимальное удобство для творческих процессов обоснования, выработки, принятия и реализации решения человеком.⁵

Теоретическое становление организационного поведения как науки происходило параллельно с развитием менеджмента. В рамках эволюции управленческой мысли выделяют четыре основных этапа развития теории организационного поведения (табл. 1.1.1).

⁵ Спивак, В. А. Организационное поведение : учеб. пособие для академического бакалавриата / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — с.13

Таблица 1.1.1

Этапы развития теории организационного поведения и изменение представлений о путях достижения эффективности⁶

Этап	Доминирующий фактор эффективности	История и структурные изменения в обществе и рыночной экономике
Первый	Производительность труда	Рост производства за счет большого количества неквалифицированной рабочей силы, послевоенная миграция населения и экономическая депрессия 1920—1930-х гг., начало формирования массовых рынков услуг
Второй и третий	Производительность и продуктивность, развитие	Усиление роли корпоративной собственности, появление и институционализация профессионального менеджмента, рост влияния профсоюзов, государственное регулирование, появление военно-промышленного комплекса и транснациональных корпораций
Четвертый	Качество	Наукоемкое и высокотехнологичное производство, укрепление и расширение мировых рынков, усиление конкуренции, активизация связей экономики с международной политикой

Первый этап — школа научного управления, или классическая школа, представлена работами таких исследователей, как Ф. Тейлор, Ф. Гилберт, Г. Эмерсон, и получила наибольшее развитие в 1920—

⁶ Кочеткова Л.И. Введение в организационное поведение. М., 2001. С. 39.

1930-е гг. в Европе и США. Создатели школы научного управления полагали, что, используя наблюдения, замеры, логику и анализ, можно совершенствовать многие операции ручного труда, добиваясь их более эффективного выполнения. В рамках данной школы ученые впервые проявили интерес к эффективности не человека, а к деятельности организации. Тейлор полагал, что если труд организован на научной основе, то рабочее время будет использовано с наибольшей пользой.

Второй этап — школа человеческих отношений, которая основана на результатах «хоторнского эксперимента», проводившегося в Хоторне близ Чикаго на заводе Western Electric в течение 12 лет (включая обработку и анализ данных) — с 1927 по 1939 г. Первоначально цель исследования состояла в определении влияния материальных факторов на производительность труда. Но выяснилось, что рост производительности труда был следствием неформальных отношений между работниками и формирования неформальных малых групп.

Третий этап характеризуется отступлением от жесткого рационализма в организационном поведении, переходом к менеджменту человеческих отношений, который усиливается гуманистическими характеристиками и развитием теорий мотивации (А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Герцберг и др.). На первом плане оказываются психология личности, потребности и мотивы индивида. Именно в этот период организационное поведение формировалось как наука.

Четвертый этап, началом которого можно назвать 1970-е гг., получил наименование культурологического. В этот период в США обратили внимание на особо успешные компании, уникальность их корпоративной культуры, в которой организационное поведение занимает особое место.⁷

Современное развитие организационного поведения связано с управленческими моделями организационного поведения, которые представляют собой систему убеждений, определяющих действия менеджмента в организации. Результативность управления организацией

⁷ Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — М. , 2020. С. 28.

зависит от того, насколько менеджер понимает суть, значение и эффективность моделей организационного поведения.

Ньюстром выделяет четыре основные модели организационного поведения в организации (табл. 1.1.2).

Авторитарная модель организационного поведения основывается на власти и доминировала в эпоху промышленной революции. Управленцы - последователи данной модели уверены, что их знания абсолютны, а обязанности работников заключаются в беспрекословном исполнении всех распоряжений. Менеджмент должен направлять персонал, принуждать его к выполнению своих обязанностей, т.е. предусматривается жесткий контроль менеджмента над персоналом. В авторитарной модели персонал ориентирован на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от него и власть его практически абсолютна. Заработная плата в организации мала и результаты труда работников минимальны. Данное обстоятельство обусловлено тем, что наемный персонал пытается удовлетворить прежде всего свои основные потребности и потребности членов своих семей. В некоторых ситуациях данная модель отличается высокой эффективностью, например, в кризисных ситуациях, но принципиальной слабостью модели являются высокие человеческие издержки.

Таблица 1.1.2

Модели организационного поведения

Параметр	Авторитарная	Опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение

Окончание табл. 1.1.2

Психологический результат	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работников	Существование	Безопасность	Статус и признание	Самореализация
Участие работников в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Модель опеки будет успешной, если у организации столько экономических ресурсов, что позволяют руководству обеспечить необходимости средства для выплаты заработной платы работникам и предоставления им льгот. Так как удовлетворены физические потребности персонала, руководство рассматривает в качестве возможного основного мотивирующего фактора потребность персонала в обеспеченной безопасности. Опекающий фактор приводит к усилению зависимости работников от организации. Опекающая модель предполагает, что персоналу необходимо внушать мысли о финансовых поощрениях и всевозможных льготах, в результате чего работники чувствуют, что довольны жизнью, но чувство удовлетворения вызывает лишь пассивное сотрудничество. Именно по этой причине эффективность опекающей модели ненамного выше показателей, которые достигаются при авторитарной модели. Основным достоинством опекающей модели является то, что она рождает чувство защищенности и удовлетворенности работников, а недостатком модели можно назвать то, что уровень трудовых усилий многих работников находится на грани их потенциальных возможностей, ибо они ничего не предпринимают для развития своих способностей.

Поддерживающая модель характеризуется тем, что менеджмент создает климат, который помогает личностному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. В этой модели менеджмент предоставляет работникам возможность, а работ-

ники проявляют готовность взять на себя ответственность за деятельность организации с целью внесения большего вклада в выполнение своих обязанностей. При этом работники ощущают свою причастность к решению различных организационных задач. Работники, рассказывая об организации, говорят не «они», а «мы». Мотивация работников к трудовой деятельности повышается, так как удовлетворены их потребности в признании и уважении. В поддерживающей модели нет необходимости привлекать внушительные денежные средства. Скорее здесь речь идет о лидерских способностях руководства, а не возможности предоставления льгот и премий (как в опекающей модели). Модель поддержки более эффективна в развитых странах, поскольку она позволяет реализовать стремление работников к удовлетворению их потребностей в признании и причастности. В развивающихся странах данная модель не всегда дает ожидаемый результат, поскольку далеко не всегда бывают удовлетворены минимальные материальные потребности работников.

Коллегиальная модель является развитием модели поддержки. Термин «коллегиальный» определяет команду людей, которые стремятся к достижению поставленной цели. Данная модель позволяет сформировать у работников чувства партнерства и единства, ощущать свою необходимость и полезность. Когда персонал убежден, что управленцы принимают активное участие в достижении общих целей, персонал как бы «принимает» руководителей в свой круг, с уважением относится к тем ролям, которые они выполняют. В таких организациях менеджмент ориентирован на работу в командах. В коллегиальной модели работники проявляют большую ответственность не по той причине, что так указал руководитель, а потому, что работники осознают свою обязанность добиваться наибольшего результата. Результатом коллегиальной модели является формирование самодисциплины у работников, которые, испытывая большую ответственность, устанавливают правила своего поведения в команде. Коллегиальная модель дает наибольший результат в условиях интеллектуального труда, творческой деятельности⁸.

⁸ Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов, М., 2020. С. 30.

Контрольные вопросы

1. Кто является автором теории иерархии потребностей?
2. Как вы считаете, насколько важна дисциплина «Организационное поведение» в практической деятельности российских организаций?
3. Как происходило становление организационного поведения как научной дисциплины?
5. Внесение индивидом осознанных корректив в свой образ жизни деятельность и поведение в соответствии с общественно значимыми целями — это?
5. В каком году «организационное поведение» возникла как наука?

Практические задания

Темы докладов

1. Организационное поведение как научная дисциплина: история возникновения, объект и предмет исследования. Методы исследования.
2. Организационное поведение как научная дисциплина: смежные области знания, уровни анализа.
3. Основные подходы к определению дефиниции «организация».
4. Сущность и свойства организации.
5. Базовые модели организации.
6. Классификация организаций по различным признакам.

Практическая ситуация

Тест «Современный ли вы руководитель?»⁹

Развитие качеств современного руководителя является важнейшей составной частью подготовки менеджеров как в системе обучения и повышения квалификации, так и в процессе самообразования. Существенную помощь в развитии и оценке этих качеств может оказать метод активного социологического тестированного анализа и контроля (МАСТАК).

⁹ Электронный ресурс: <https://ur-consul.ru/Bibli/Organizatsionnoye-povyedyeniye-praktikum.html>

Оценку степени развития своих управленческих качеств студентам целесообразно осуществлять в три этапа.

Первый этап. В тестах отметьте наиболее значительные, с вашей точки зрения, качества руководителя. Для этого поставьте в графе «В» (важность) против каждого качества оценку ее важности по пятибалльной системе (или 0 при полном отсутствии качества). Если отдельные позиции покажутся вам несущественными, поставьте в графе низкий балл. Однако подумайте, в каких условиях и для какого типа руководителей они могут пригодиться.

Второй этап. Во второй графе «И» (исполнение) проставьте оценку своего соответствия данному качеству по пятибалльной системе (или 0 при отсутствии качества).

Третий этап. Подведение итогов тестирования. Результатом тестирования по МАСТАК является сумма баллов, отражающая количественную оценку степени развития тех или иных качеств руководителя.

Можно применить и другой метод для самооценки собственных качеств. Сравнив проставленные вами оценки в графах «В» и «И», вы увидите небольшие несовпадения. Это позволит вам выявить те факторы, на которые следует обратить особое внимание в процессе самоподготовки и повышения уровня своих качеств.

Тест состоит из следующих блоков:

- 1) профессиональная компетентность;
- 2) организаторские качества;
- 3) деловитость;
- 4) нравственные качества;
- 5) политическая культура;
- 6) работоспособность;
- 7) интегральная оценка качеств руководителя.

Рассмотрим каждый блок.

1. Профессиональная компетентность.

Формирование профессиональной компетентности – важнейшая составная часть подготовки руководителя в процессе как специального обучения, так и самообразования.

Профессиональная компетентность руководителя может быть охарактеризована следующими основными критериями:

- организационно-управленческая культура;

- экономическая культура;
- правовая культура;
- опыт руководства;
- опыт предпринимательства.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

1.1. Организационно-управленческая культура (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Профессиональные знания в области теории и практики организации и управления производствам и трудовым коллективом		
2	Овладение знаниями технологии, техники и условий производства		
3	Знания в области психологии		
4	Знания в области педагогики, педагогическая культура		
5	Знания в области социолога		
6	Знание делопроизводства		
7	Овладение техникой личной работы		
8	Знания в области современного информационного обеспечения		
	ИТОГО:		

1.2. Экономическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание экономической теории		
2	Развитие экономического мышления		
3	Овладение экономическими методами управления		
	ИТОГО:		

1.3. Правовая культура (оценивается в баллах от 0 до 5)-

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание права		
2	Способность применять правовые знания в реальных условиях		
3	Соблюдение законности		
4	Участие в повышении правовой культуры подчиненных		
5	Способность участвовать в правотворческой деятельности		
	ИТОГО:		

1.4. Опыт руководства (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ ПП.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Управленческие умения		
2	Управленческие навыки		
3	Опыт руководства на конкретной должности в трудовом коллективе		
4	Производственный опыт		
	ИТОГО:		

1.5. Опыт предпринимательства (оценивается баллах от 0 до 5).

№ ПП.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Опыт частного предпринимательства		
2	Опыт коллективного предпринимательства		
3	Опыт руководства предприятием в условиях рыночной экономики		
	ИТОГО:		

2. Организаторские качества.

Организаторские способности руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- тяга к лидерству;
- умение контактировать с людьми (коммуникабельность);
- умение организовывать совместную трудовую деятельность коллектива;
- личный авторитет.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

2.1. Тяга к лидерству (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ ПП.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Внутренняя потребность к лидерству		
2	Стремление быть вожаком		
	ИТОГО:		

2.2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность) (оценивается в баллах от 0 До 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Умение опираться на коллектив, контактировать с подчиненными, коллегами, руководителями		
2	Умение подбирать кадры		
3	Умение увлечь людей		
4	Умение действовать не силой приказа, а убеждением, быть воспитателем		
	ИТОГО:		

2.3. Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе (оценивается в баллах от 0 До 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Умение делегировать полномочия		
2	Умение проверять исполнение		
3	Умение пользоваться организационно-распорядительными методами		
	ИТОГО:		

2.4. Личный авторитет (оценивается в баллах от 0 До 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Экстравертность (открытость)		
2	Умение завоевывать авторитет и доверие		
3	Уверенность в себе		
4	Наличие чувства юмора		
5	Обаяние, симпатичность		
	ИТОГО:		

3. Деловитость.

Понятие «деловой человек» можно рассматривать в широком и узком смыслах.

В широком смысле это человек, имеющий собственное дело, т. е. предприниматель. Он знает и что делать, и как делать; инициирует

идеи, определяет стратегию действий, претворяет их в жизнь. Это может быть фермер, арендатор, кооператор, владелец какого– то частного предприятия и пр. К ним в определенном смысле можно отнести хозяйственных руководителей, менеджеров, работающих в условиях, близких к рыночным.

Человек, стремящийся к предпринимательству, может рассчитывать на успех, если он профессионально компетентен, обладает организаторскими, административными способностями, характеризуется деловитостью, высокой политической культурой, нравственностью и работоспособностью.

Более узкое, конкретизированное понимание понятия делового человека исходит из наличия у него хороших деловых качеств, суммируемых как деловитость. Такие люди хорошо вписываются в любой предпринимательский коллектив. Без деловитости не может быть предпринимательства, настоящего дела.

Деловитость включает три основных компонента:

- умение стратегически мыслить (стратегия личности);
- предприимчивость (тактика деятельности);
- личная организованность.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

3.1. Умение стратегически мыслить (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Общий интеллект		
2	Жизненная мудрость		
3	Умение анализировать и делать выводы (рассудительность)		
4	Умение генерировать идеи		
5	Умение видеть перспективу		
6	Умение ставить и формулировать задачи, выделять главное		
7	Умение находить кратчайшие пути решения проблемы		
8	Умение принимать правильные решения		
	ИТОГО:		

3.2. Предприимчивость (оценивается в баллах от 0 До 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Деловая активность		
2	Стремление к самовыражению, самореализации		
3	Инициативность		
4	Самообладание		
5	Находчивость		
6	Смелость		
7	Решительность		
8	Умение и желание оправданно рисковать		
9	Оперативность		
10	Гибкость (умение постоянно учитывать изменяющиеся условия)		
11	Практичность		
12	Бережливость		
13	Деловая хватка		
14	Наличие здравого смысла		
15	Умение увязывать планы с реальными условиями		
16	Наличие чувства нового, творческий подход к делу		
17	Целеустремленность, напористость		
18	Стремление выполнить свою работу наилучшим образом		
19	Неудовлетворенность собой, постоянное стремление к самосовершенствованию		
20	Способность доводить начатое дело до конца, стремление к конечной цели		
21	Умение проигрывать, не падать духом при неудачах		
	ИТОГО:		

3.3. Личная организованность (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Обязательность, умение держать слово		
2	Пунктуальность		
3	Самодисциплина		
4	Умение эффективно и рационально использовать свое время		
5	Желание и способность жить и действовать по системе		
	ИТОГО:		

4. Нравственные качества.

Самооценка нравственных качеств помогает хозяйственному руководителю совершенствовать их в процессе своей деятельности; ее целесообразно использовать при выдвижении резерва на руководящие посты, аттестации кадров, а также в системе повышения квалификации руководящих работников и специалистов. Нравственные качества руководителя можно разделить на две основные группы:

- духовные качества;
- культура поведения.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

4.1. Духовные качества (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Порядочность		
2	Честность		
3	Милосердие		
4	Добросовестность		
5	Мужество		
6	Благородство		
7	Скромность		
8	Независимость		
9	Достоинство		
	ИТОГО:		

4.2. Культура поведения (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Высокая внутренняя культура		
2	Тактичность		
3	Терпимость		
4	Доброта		
5	Приветливость		
6	Чуткость и внимательность		
7	Благожелательность		
8	Уравновешенность и выдержанность		
9	Располагающий к себе внешний вид. опрятность, элегантность		
	ИТОГО:		

5. Политическая культура.

Политическую культуру руководителя можно разделить на три основные группы:

- общая политическая культура;
- умение понимать и учитывать общественные интересы;
- умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

5.1. Общая политическая культура (оценивается в баллах от 0 до 5).

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Знание политической обстановки и умение в ней разбираться		
2	Опыт общественной и политической деятельности		
3	Интернационализм		
4	Общественная активность		
5	Активная жизненная позиция		
6	Способность отстаивать свою точку зрения		
7	Умение вести дискуссию		
8	Терпимость к различным точкам зрения		
	ИТОГО:		

5.2. Умение понимать и учитывать общественные интересы (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Постоянная забота об общенародных, государственных интересах		
2	Способность не терять из виду воспитательные последствия хозяйствования		
3	Чувство долга перед страной		
4	Ответственность перед обществом		
5	Соблюдение государственных законов		
	ИТОГО:		

5.3. Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Преданность трудовому коллективу		
2	Умение осуществлять воспитание в трудовом коллективе		
3	Орган веская связь с массами, умение и желание учиться у масс		
4	Требовательность к подчиненным		
5	Способность критически оценивать достигнутые результаты		
6	Умение правильно воспринимать критику в свой адрес со стороны коллектива		
	ИТОГО:		

6. Работоспособность

Работоспособность – одно из важнейших качеств современного руководителя. Работоспособность руководителя можно охарактеризовать следующими основными группами качеств:

- физический потенциал;
- эмоционально-волевой потенциал.

Эти критерии представлены в нижеследующих тестах.

6.1. Физический потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Физические нагрузки		
2	Правильное питание		
3	Хороший сон		
4	Закаливание		
5	Водно-питьевой режим		
6	Правильное дыхание		
7	Использование успокаивающих цветовых сочетаний		
8	Незлоупотребление алкоголем		
9	Незлоупотребление курением		
10	Состояние здоровья соответственно возрасту		
	ИТОГО:		

6.2. Эмоционально-волевой потенциал (оценивается в баллах от 0 до 5)

№ пп.	Элементы (критерии)	Оценка	
		В	И
1	Упорство в работе		
2	Чувство долга		
3	Стимулирование волевых качеств		
4	Увлеченность работой		
5	Семейное благополучие		
6	Оптимизм и жизнерадостность		
7	Широта увлечений		
8	Умение расслабляться		
9	Тренированность нервной системы		
10	Гигиена умственного труда (режим труда, отдыха, питания, учет биоритмов)		
	ИТОГО:		

Ключ к тесту

1. Профессиональная компетентность

1.1. Организационно-управленческая культура руководителя.

Исходя из суммы набранных вами баллов, можно охарактеризовать уровень вашей организационно-управленческой культуры следующим образом:

До 19 баллов – низкий;

20-25 баллов – удовлетворительный;

26-32 балла – высокий;

33-40 баллов – очень высокий.

1.2. Экономическая культура руководителя

До 7 баллов – низкий;

8-10 баллов – удовлетворительный;

11-13 баллов – высокий;

14-15 баллов – очень высокий.

1.3. Правовая культура руководителя

До 12 баллов – низкий;

13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

1.4. Опыт руководства

До 10 баллов – недостаточный;

11-14 баллов – удовлетворительный;
 15– 18 баллов – достаточно хороший, что позволяет успешно решать управленческие проблемы;
 19-20 баллов – очень большой опыт руководства, что отражает способность весьма эффективно решать проблемы управления.

1.5. Опыт предпринимательства

До 7 баллов – недостаточный;
 8-10 баллов – удовлетворительный;
 11-13 баллов – высокий;
 14-15 баллов – очень высокий.

1.6. Итоговая оценка профессиональной компетентности руководителя

Для общей оценки уровня профессиональной компетентности следует подсчитать сумму баллов по предлагаемой группе тестов. Для этого в графе «Оценка уровня компетентности по тесту» приведенной таблицы следует проставить тестовые значения ваших характеристик по вышеприведенным тестам. В графе «Количество баллов» необходимо проставить количественную оценку уровня вашей компетентности по каждой группе:

низкий уровень – 2 балла;
 удовлетворительный – 3 балла;
 высокий – 4 балла;
 очень высокий – 5 баллов.

Таблица 1

№ пп.	Группа тестов	Оценка уровня компетентности по тесту	Количество баллов
1	Организационно-управленческая культура		
2	Экономическая культура		
3	Правовая культура		
4	Опыт руководства		
5	Опыт предпринимательства		
	ИТОГО:		

Итоговая оценка вашей профессиональной компетентности будет следующей:

до 12 баллов – низкий уровень качеств;

13-17 баллов – удовлетворительный;
18-22 балла – высокий;
23-25 баллов – очень высокий.

2. Организаторские качества

2.1. Тяга к лидерству

До 5 баллов – низкая;
6-7 баллов – средняя;
8-9 баллов – достаточно устойчивая;
10 баллов – очень высокая.

2.2. Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)

до 10 баллов – низкий уровень коммуникабельности;
11-14 баллов – удовлетворительный;
15-18 баллов – высокий;
19-20 баллов – очень высокий.

2.3. Умение организовать совместную деятельность в трудовом коллективе

До 7 баллов – низкий уровень организаторских способностей;
8-10 баллов – удовлетворительный;
11-13 баллов – высокий;
14-15 баллов – очень высокий.

2.4. Личный авторитет

До 12 баллов – низкий уровень привлекательности;
13-17 баллов – удовлетворительный;
18-22 балла – высокий;
23-25 баллов – очень высокий.

2.5. Общая оценка организаторских качеств руководителя

Общая оценка уровня организаторских качеств руководителя складывается на базе полученных оценок по предложенной выше группе тестов.

Для этого в графе «Оценка уровня организаторских качеств по тесту» приведенной таблицы надо проставить полученные ранее тестовые значения ваших характеристик (низкий уровень, удовлетворительный, высокий, очень высокий). В другой графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших организаторских качеств по соответствующим группам:

низкий уровень организаторских качеств – 2 балла;

удовлетворительный – 3 балла;
 высокий – 4 балла;
 очень высокий – 5 баллов.

Таблица 2

Группы тестов	Оценка уровня	Количество баллов
Тяга к лидерству		
Умение контактировать с людьми (коммуникабельность)		
Умение организовать совместную трудовую деятельность коллектива		
Личный авторитет		
ИТОГО:		

Итоговая оценка ваших организаторских качеств может быть следующей:

до 10 баллов – низкий уровень организаторских качеств;
 11-14 баллов – удовлетворительный;
 15-18 баллов – высокий;
 19-20 баллов – очень высокий.

3. Деловитость

3.1. Умение стратегически мыслить.

Исходя из суммы набранных баллов (И) по тесту, можно дать следующую характеристику вашему умению аналитически мыслить:

до 19 баллов – низкая способность к стратегическому мышлению;
 20– 27 баллов – посредственное стратегическое мышление;
 28-35 баллов – хорошие способности к стратегическому мышлению;
 36-40 баллов – отличные способности к стратегическому мышлению.

3.2. Предприимчивость (по оценке исполнения)

До 51 балла – низкий уровень предприимчивости;
 52-72 балла – посредственный;
 73-93 балла – высокий;
 94-105 баллов – очень высокий.

3.3. Личная организованность (по оценке исполнения)

До 12 баллов – низкий уровень;
 13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;
23-25 баллов – очень высокий.

3.4. Общая самооценка деловитости

Для определения общего уровня деловитости можно использовать результаты тестирования по предложенной выше группе тестов и оценить их, проставив в приведенной таблице свою оценку исполнения:

до 7 баллов – низкий уровень деловитости;
8-10 баллов – удовлетворительный;
18-22 балла – высокий;
23-25 баллов – очень высокий.

Таблица 3

№ пп.	Результаты тестирования по группам качеств	Оценка исполнения (И)
1	Умение стратегически мыслить	
2	Предприимчивость	
3	Личная организованность	
	ИТОГО:	

4. Нравственные качества

4.1. Духовные качества

До 24 баллов – низкий уровень качеств;
25-34 балла – удовлетворительный;
35-43 балла – высокий;
43-50 баллов – очень высокий.

4.2. Культура поведения

До 22 баллов – низкий уровень моральных качеств;
23-30 баллов – удовлетворительный;
31-39 баллов – высокий;
40-45 баллов – очень высокий.

4.3. Общая оценка нравственных качеств руководителя

Для получения общей оценки уровня нравственных качеств необходимо рассчитать сумму баллов по предложенным выше тестам.

Для этого в графе «Оценка уровня нравственных качеств по тесту» приведенной таблицы нужно проставить фактические тестовые значения ваших характеристик по вышеприведенным тестам. В графе «Количество баллов» следует проставить количественную оценку уровня ваших моральных качеств по соответствующим группам:

низкий уровень – 2 балла;
 удовлетворительный – 3 балла;
 высокий очень – 4 балла;
 высокий – 5 баллов.

Таблица 4

№ пп.	Группы тестов	Общая оценка	Количество баллов
1	Духовные качества		
2	Культура поведения		
	ИТОГО:		

Общая оценка уровня ваших моральных качеств может быть следующей:

до 5 баллов – низкий уровень;
 6-7 баллов – удовлетворительный;
 8-9 баллов – высокий;
 10 баллов – очень высокий.

5. Политическая культура

5.1. Общая политическая культура

До 20 баллов – низкий уровень;
 21-28 баллов – удовлетворительный;
 29-32 балла – высокий;
 33-40 баллов – очень высокий.

5.2. Умение понимать и учитывать общественные интересы

До 12 баллов – низкий уровень понимания общественных интересов;

13-17 баллов – удовлетворительный;

18-22 балла – высокий;

23-25 баллов – очень высокий.

5.3. Умение понимать и учитывать интересы личности работника и трудового коллектива

До 15 баллов – недостаточное внимание к интересам коллектива и потребностям каждого работника;

16-21 балл – отношение к коллективным и личным интересам удовлетворительное;

22-27 баллов – вы оказываете достаточно внимания интересам и нуждам в руководимом вами коллективе;

28-30 баллов – вы являетесь достойным представителем своего трудового коллектива, выражаете его интересы, внимательны к своим работникам.

5.4. Общая оценка политической культуры

Общая оценка политической культуры складывается на базе полученных оценок по вышеназванной группе тестов.

Проставьте в таблице тестовые значения ваших характеристик, исходя из следующих оценок:

низкий уровень – до 2 баллов;

удовлетворительный – 3 балла;

высокий – 4 балла;

очень высокий – 5 баллов.

Таблица 5

№ пп.	Группы тестов	Оценки по тестам, баллов
1	Общая политическая культура	
2	Отношение к общенародным интересам	
3	Отношение к интересам трудового коллектива и личности	
	ИТОГО:	

Ключ к итоговому тесту:

Итоговая оценка политической культуры может быть следующей:

до 7 баллов – низкий уровень;

8-10 баллов – средний;

11-13 баллов – хороший;

14-15 баллов – высокий уровень.

6. Работоспособность

6.1. Физиологический потенциал

До 25 баллов – низкий уровень здоровья;

26-35 баллов – средний;

36-45 баллов – хороший;

46-50 баллов – отличный.

6.2. Эмоционально-волевой потенциал

До 25 баллов – низкий уровень эмоционально-волевых резервов;

26-35 баллов – средний;

36-45 баллов – хороший;

46-50 баллов – отличный.

6.3. Итоговая оценка работоспособности

Таблица 6

Итоговая оценка работоспособности

№ пп.	Результаты тестирования	Оценка	
		В	И
1	Физиологические факторы работоспособности		
2	Эмоционально-волевые резервы работоспособности		
	ИТОГО:		

До 5 баллов – низкий уровень работоспособности;

6-7 баллов – средний;

8-9 баллов – высокий;

10 баллов – очень высокий.

7. Итоговая оценка качеств менеджера

Проставьте итоговые оценки по каждому блоку качеств в таблице, исходя из следующих значений:

низкий уровень качеств – до 2 баллов;

средний (удовлетворительный) уровень – 3 балла;

высокий уровень – 4 балла;

очень высокий уровень – 5 баллов.

Таблица 7

Итоговая оценка качеств менеджера

№ пп.	Качества — критерии первого уровня	Итоговые оценки по тестам, баллы
1	Профессиональная компетентность	
2	Организаторские способности	
3	Деловые качества	
4	Нравственные качества	
5	Политическая культура	
6	Работоспособность	
	ИТОГО:	

Ключ к тесту

До 15 баллов – ваших качеств недостаточно для менеджера;

15-21 балл – вы имеете удовлетворительный уровень качеств менеджера;

22-27 баллов – вы обладаете качествами хорошего менеджера;

28-30 баллов – по своим качествам вы отличный менеджер.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Основные варианты поведения работника в организации предсказывает функция организационного поведения как науки:

- а) исследовательская
- б) прогностическая
- в) прикладная

2. Появление крайне малых фактически не развивающихся организаций с теплым семейным морально-психологическим климатом возможно в модели организационного поведения:

- а) опекающей
- б) авторитарной
- в) поддерживающей
- г) коллегиальной

3. По мнению Дж.Д. Джордж, организационное поведение представляет собой набор инструментов, который позволяет менеджерам:

- а) понимать, анализировать и описывать поведение работников в организации
- б) улучшать, расширять или изменять типы поведения работников так, чтобы отдельные работники, группы и организация в целом могли добиться своих целей

4. Организационное поведение – это:

- а) наука о закономерностях развития и функционирования психики как особой формы жизнедеятельности и поведения человека
- б) наука, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором»
- в) наука о воспитании и обучении, раскрывает сущность, цели, задачи и закономерности воспитания, образования и обучения, их роль в жизни общества и развитии личности
- г) все выше перечисленное вместе взятое

5. Какие формы имеет власть?

- а) коммерческая власть
- б) законная власть
- а) власть, основанная на принуждении

6. Что является источниками групповой эффективности?

- а) организационная культура
- б) навыки
- в) групповые нормы
- г) роли

7. Что является наилучшей формой преодоления конфликта?

- а) через стратегию приспособления
- б) через стратегию игнорирования
- в) через стратегию окончательного решения
- г) через стратегию компромисса

8. Что подразумевается под скелетом организации, схемой должностей и подразделений, на основе которой строятся формальные отношения между людьми в организации?

- а) организационный дизайн
- б) организационная культура
- в) организационная структура

9. Как называется состояние индивида, которое возникает в ответ на разнообразные экстремальные воздействия внешней и внутренней среды, которые выводят из равновесия физиологические или психологические функции организма?

- а) конфликт
- б) фрустрация
- в) стресс

10. Что такое мотивация?

- а) достижение личных целей через достижение общих целей
- б) процесс побуждения человека или группы людей к деятельности, направленной на достижение целей организации
- в) достижение желаемого результата

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

2. Результат сочетания благожелательности с правосудием.

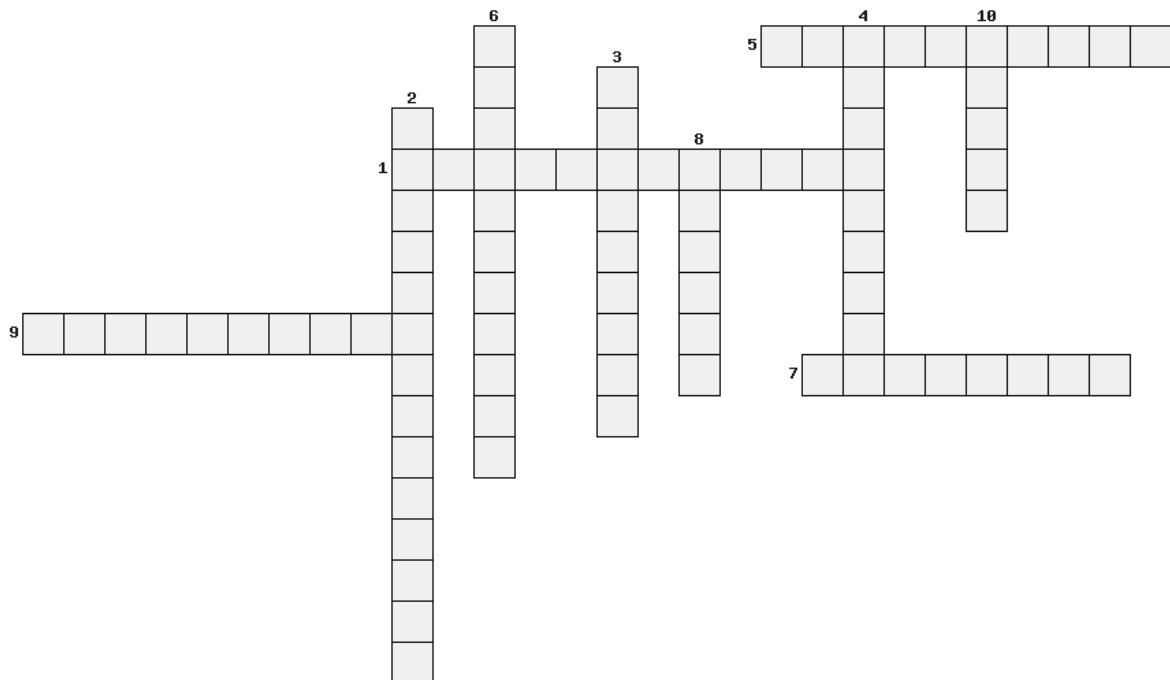
3. Соотношение уровней и функциональных единиц организации; конструкция организации, построенная в соответствии с ее целями.

4. Важный компонент руководства, способность влиять на людей, чтобы побудить их работать для достижения целей.

6. Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.

8. Право, которым обладает человек в связи со служебным положением, занимаемым им в организационной структуре.

10. Способ воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, менеджера на организацию.



По горизонтали:

1. Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.

5. Право отдавать приказы.

7. Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.

9. Это, с одной стороны, способ, манера общения с людьми, а с другой – особого рода умения и административные навыки.

1.2. Организация как система социальных связей

Развитие предприятия, любой организации, занятой в условиях рыночных отношений производством товаров и предоставлением определенных услуг, обычно является разносторонним, т.е. совершается по ряду направлений, включая техническое, экономическое и непременно социальное, предусматривающее повышение интеллектуального потенциала персонала организации и его профессионально-квалификационных качеств, учитывающее традиции и предпочтения, способы удовлетворения материальных и духовных потребностей работников, взаимоотношения и морально-психологическую атмосферу в коллективе.

Система — это нечто целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности организации.

Важным признаком организации является самостоятельное решение вопросов, способность работников к саморегулированию, способность реализовывать внешние команды в зависимости от конкретных обстоятельств. Организация представляет собой единство функций и структур, объединение задач, которые она призвана решать, достигая при этом целей поддержания собственного существования.

Важнейшим компонентом социальных систем является человек. Человек — существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячами самых разнообразных отношений и форм взаимодействия. В процессе труда люди объединяются в группы, артели, социальные слои, общности и организации. Наличие человеческого компонента — сущностная и важнейшая черта социальной системы, отличающая ее от других целостных систем, скажем, биологического порядка.

Вторую группу компонентов социальной системы составляют процессы: экономические, социальные, политические, духовные. Совокупность этих процессов представляет собой смену состояний системы в целом или какой — то части ее подсистем. Процессы могут быть прогрессивными и регрессивными, они вызваны деятельностью людей, социальных и профессиональных групп.

Третью группу компонентов социальной системы составляют предметы, вовлеченные в орбиту хозяйственной и общественной

жизни. Это так называемые предметы второй природы — производственные здания, сооружения, ТЭЖ, орудия и средства труда, компьютерная и Оргтехника, средства связи и управления, технологические устройства, созданные человеком и используемые им в производственной, управленческой и духовной деятельности.

Четвертая группа компонентов социальной системы имеет духовную природу. Это общественные идеи, теории, культурные, нравственные ценности, обычаи, ритуалы, традиции, верования, которые опять — таки обусловлены действиями и поступками различных общественных групп и отдельных индивидов.¹⁰

Общие системообразующие факторы социальных систем:

- общая цель всей совокупности компонентов;
- подчинение целей каждого компонента общей цели системы;
- осознание каждым компонентом своих задач и понимание об — щей цели;
- выполнение каждым элементом своих функций, вытекающих , из поставленной задачи;
- отношения субординации и координации между компонентами системы;
- наличие принципа обратной связи между управляющей и управляемой подсистемами.

Организация — от латинского *organize* — "сообщаю стройный вид, устраиваю". Это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил (государственное учреждение, фирма, общественная организация). Это элемент общественной системы, самая распространенная форма человеческой общности, первичная ячейка социума. Она не существует без общества и общество не может существовать без организаций, которые оно ради своего существования и создает. Организация — объект и субъект общества. Но будучи самостоятельной подсистемой общества, организация имеет свои специфические потребности, интересы, ценности, свое индивидуальное лицо, предлагает обществу продукты своей деятельности, свои услуги и предъявляет обществу определенные требования.

¹⁰ Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург, 2015. 200 с.

Организация является ведущей функцией управления, суть которой — осуществление определенной структурированности, внутренней упорядоченности, согласованности взаимодействия относительно автономных частей в системном объекте.

Вне зависимости от типа и масштаба деятельности каждая организация (фирма) должна быть некоторым образом упорядочена (организована). Существует ряд принципов, которыми следует руководствоваться в процессе выполнения функции организации:

- определение и детализация целей фирмы;
- определение приемов, способов деятельности по достижению этих целей;
- поручение различных задач индивидуумам (разделение труда) и объединение их в управляемые рабочие группы;
- координация, согласование различных видов деятельности, порученных каждой группе;
- обеспечение единства целей;
- установление эффективного контроля.

В организации управления различают понятия "формальная организация" и "неформальная организация". Формальная организация характеризуется узаконенной системой норм, правил, принципов деятельности, стандартов поведения членов организации. Главный признак формальной организации — это заданность, запрограммированность и определенность организационных норм и действий.

Наряду с формальным типом организации складывается и функционирует система незапрограммированных, спонтанно возникших связей, т.е. иной отличительный от предыдущего способ социальной упорядоченности и согласованности. Это — неформальная организация. Ф. Ротлисбергер дает такое определение. Это система непредписанных социальных ролей, неформальных институтов и санкций, эталонов поведения, переданных обычаями и традициями, которые возникают стихийно в ходе ежедневных взаимодействий. Неформальные социальные группы играют важную роль в деятельности любой организации. Особенно заметна их роль в деятельности крупных предпринимательских и государственных структур.

Систему можно разделить на элементы различными способами в зависимости от задачи. Множеством составляющих системы элементов и компонентов являются такие признаки, как: 1) единство главной

цели для всех элементов; 2) наличие связей между ними; 3) целостность и единство элементов; 4) наличие структуры и иерархичности; 5) относительная самостоятельность; 6) наличие управления этими элементами. Связи между элементами и компонентами могут быть экономическими, технологическими, управленческими, информационными, социальными и обеспечивают единство всех ее частей. Систему редко определяют, как совокупность взаимосвязанных действующих элементов.

Связь входит в любую систему, обеспечивая возникновение и сохранение целостности ее свойств. Понятие связи одновременно характеризует систему как в статике, так и в динамике (процессе функционирования). В науке выделяется ряд законов, рассматривающих организацию как систему в статике и динамике. Каждый закон организации освещает свой аспект рационализации структур и процессов.¹¹

Сегодня организацию многие воспринимают как бюрократическую единицу, которая препятствует эффективному функционированию бизнеса. Это заблуждение. Бюрократические проволочки возникают вследствие несовершенства организационной структуры или технологического процесса (рис. 1.2.1).



Рис. 1.2.1. Законы организации в статике и динамике

¹¹ Управление конкурентоспособностью организации : учеб, пособие ; под ред.Р.А. Фатхутдинова. М.: Эксмо, 2005. С. 77.

По Г. Минцбергу, структура организации — это цепочка от стратегической вершины - высшего руководства, через среднюю линию — управляющих на уровне подразделений, через техноструктуру — рабочее ядро — операторы, рабочие до вспомогательного персонала (см. рис. 1.2.2).

В зависимости от системы социальных связей организации бывают закрытая и открытая, системная и управленческие модели — механистическая, административная, человеческих отношений, сотрудничества и др.

Закрытая модель — система, не имеющая с внешней средой прямой и обратной связи, «без входа» и «выхода».

Открытая модель — система, имеющая с внешней средой прямую и обратную связи, «вход» и «выход».

Системная модель — рассмотрение организации, основанное на всестороннем изучении ее свойств, выявлении слабых и сильных сторон, ее возможностей и угроз, формировании стратегии функционирования и развития организации, которая представляет собой систему социальных связей.

Каждая организация существует и функционирует не сама по себе, она связана с принятыми в стране законами и нормативными правовыми актами, сложившейся на рынке сбыта ситуацией и другими факторами.

Механистическая модель — система с централизованным принятием решений, жесткой иерархией власти.



Рис. 1.2.2. Основные компоненты организации как системы социальных связей

Характерными признаками подобной модели выступают точность, стабильность, дисциплина, надежность, предсказуемость и производительность. В системе управления полномочия четко определены и коммуникации преимущественно направлены сверху вниз — между руководителями и подчиненными.

Модель сотрудничества прежде всего обязана своим появлением ряду ученых, таких, как В. Врум, П. Друкер, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Х. Саймон, которые предположили, что в основе реального сотрудничества лежит мотивация людей на совместный труд определенной трудовой активности и направленности. Формирование этой активности происходит на уровне подсознания. В связи с этим «руководитель должен заниматься выяснением вопроса, на какой стимул следует та или иная реакция и какие стимулы нужны человеку, чтобы воспитать из него полезного члена общества, т.е. отвечающего «нужными обществу реакциями». Формальная структура бизнеса должна подкрепляться неформальными структурами организации, которые признавались равноправными компонентами, способными реально повысить эффективность ведения бизнеса.¹²

Таким образом, организация как система социальных связей представляет собой комплекс взаимоотношений, который возникает в результате взаимодействий работников. В каждой организации такие взаимодействия выражаются в отношении работников как друг с другом, так и с внешней средой.

Согласно статье 50 ГК РФ, предусматриваются следующие виды организаций:

коммерческие;

- хозяйственные товарищества и общества;
- производственные кооперативы;
- государственные и муниципальные унитарные предприятия;

некоммерческие:

- потребительские кооперативы;
- общественные или религиозные организации (объединения);
- благотворительные и др. фонды.

Допускается создание объединений коммерческих и (или) некоммерческих организаций в форме ассоциаций и союзов.

¹² Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для СПО / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. М. , 2018. С. 76.

Рассмотрим формы хозяйственных товариществ и обществ.

Полное товарищество. Объединение двух и более лиц, которые на основании заключенного между ними договора занимаются предпринимательской деятельностью от имени товарищества и несут ответственность по его обязательствам принадлежащим им (а не только товариществу) имуществом. Форма полного товарищества чаще всего применяется для мелких и средних предприятий (фирм).

Товарищество на вере (коммандитное товарищество). Это объединение двух и более лиц для осуществления предпринимательской деятельности, в котором одни участники (полные товарищи) несут ответственность по делам товарищества как своим вкладом, так и всем своим имуществом, а другие (коммандитисты, или вкладчики) отвечают только своим вкладом. Представлять товарищество и заключать сделки от его имени могут только полные товарищи, но не вкладчики.

Общество с ограниченной ответственностью — это форма объединения капиталов. Участники общества несут ответственность по обязательствам общества только своим вкладом и не несут ответственности своим имуществом. Общество с ограниченной ответственностью не обязано публичной отчетностью. Оно также не обязано публиковать свой устав, данные о балансе, изменениях размера капитала.¹³

Контрольные вопросы:

- 1. Какие законы организации существуют?*
- 2. В чем проявляются компоненты организации как системы социальных связей?*
- 3. Какие компоненты организации как системы социальных связей выделяют?*
- 4. Какие черты характерны для модели организации?*

¹³ Теория организации и организационное поведение. Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : 2019. 301 с.

Практические задания

Темы докладов

1. Методические подходы к понятию «организация».
2. Виды организаций.
3. Понятие организационная структура, основные виды.
4. Организации как открытые и закрытые системы.
5. Жизненный цикл организации.

Практическая работа

Тест «Ваши деловые качества»

Пройдите тест, ответьте «да» или «нет». Сделайте выводы.

1. Вы склонны детально беседовать со своими коллегами по работе больше, чем со своими друзьями.
2. Вы очень пунктуальны.
3. Вы предпочитаете отдыхать в субботу после полудня, а не в воскресенье.
4. Вы лучше себя чувствуете, когда работаете, чем когда бездельничаете.
5. Вы тщательно планируете свое времяпрепровождение.
6. Вы раздражаетесь, когда ваши друзья заставляют вас ждать.
7. Ваши друзья считают, что с вами легко ладить.
8. Работая, вы часто забываете о близких.
9. Вы находите время для работы даже в самых трудных условиях.
10. Вы всегда до мельчайших подробностей планируете свои действия.
11. Вам нравится болтать в перерывах между совещаниями.
12. Ваши друзья занимаются примерно таким же делом, как и вы.
13. Вы стараетесь работать, даже когда бываете нездоровы.
14. Все, что вы читаете, относится к сфере вашей трудовой деятельности.
15. Вы остаетесь на работе позднее, чем ваши коллеги.
16. Просыпаясь ночью, вы думаете о работе.
17. Вы мечтаете о том, чтобы на работе не было неурядиц.
18. В играх вы такой же азартный, как и на работе.
19. Отдых вам быстро надоедает.
20. В дни отдыха вы часто готовитесь к трудовой неделе.

Ключ к тесту «Ваши деловые качества»

За ответы «да» на вопросы, кроме 7-го («нет») и 11-го («нет»), вы получаете по одному баллу.

10 баллов и менее – склонность к безделью.

11-15 баллов – деловитость.

16-20 баллов – «работоголия».

Тесты для самостоятельной проверки

1. Социальная система — ... единство, основным элементом которой являются люди, их взаимодействия, отношения и связи

- а) главное
- б) раздробленное
- в) целостное

2. Объект теории организации:

- а) носит материальный характер;
- б) охватывает нематериальную сферу деятельности человека;
- в) не носит материального характера;
- г) не охватывает нематериальную сферу деятельности человека.

3. Основополагающими концептуальными положениями теории организации являются:

- а) законы и принципы;
- б) объект, предмет и метод;
- в) парадигма и методы исследования.

4. Характерными чертами организации являются:

- а) комплексность;
- б) департаментализация;
- в) формализация;
- г) координация;
- д) соотношение централизации и децентрализации;
- е) социализация;
- ж) горизонтальные связи

5. Какие виды систем не относятся к социальным:

- а) образовательные;
- б) физические;
- в) биологические;

- г) экономические;
- д) политические;
- е) правовые.

6. Основным законом организации является:

- а) закон развития;
- б) закон социальной гармонии;
- в) самосохранения;
- г) закон единства анализа и синтеза;
- д) закон синергии;

7. Статическое состояние организации подразумевает:

- а) свертывание деятельности организации;
- б) неизменность во времени основных показателей организации;
- в) процесс освоения нового сектора рынка;
- г) стратегию бизнеса

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

2. Движение документов с момента их создания или получения до завершения использования

3. Процесс сознательного или бессознательного отождествления себя с другим человеком, общностью или ролью

4. Внутреннее состояние психологического или функционального ощущения недостаточности чего-либо, проявляется в зависимости от ситуационных факторов

7. Взаимосвязь транспортных, торговых, экономических и коммуникативных сетей разных стран

9. ... сотрудника - знакомство с деятельностью организации и процесс активного или пассивного приспособления к ее внутренней среде.

10. Это индивидуальные свойства личности, являющиеся субъективными условиями успешного осуществления определённого рода деятельности

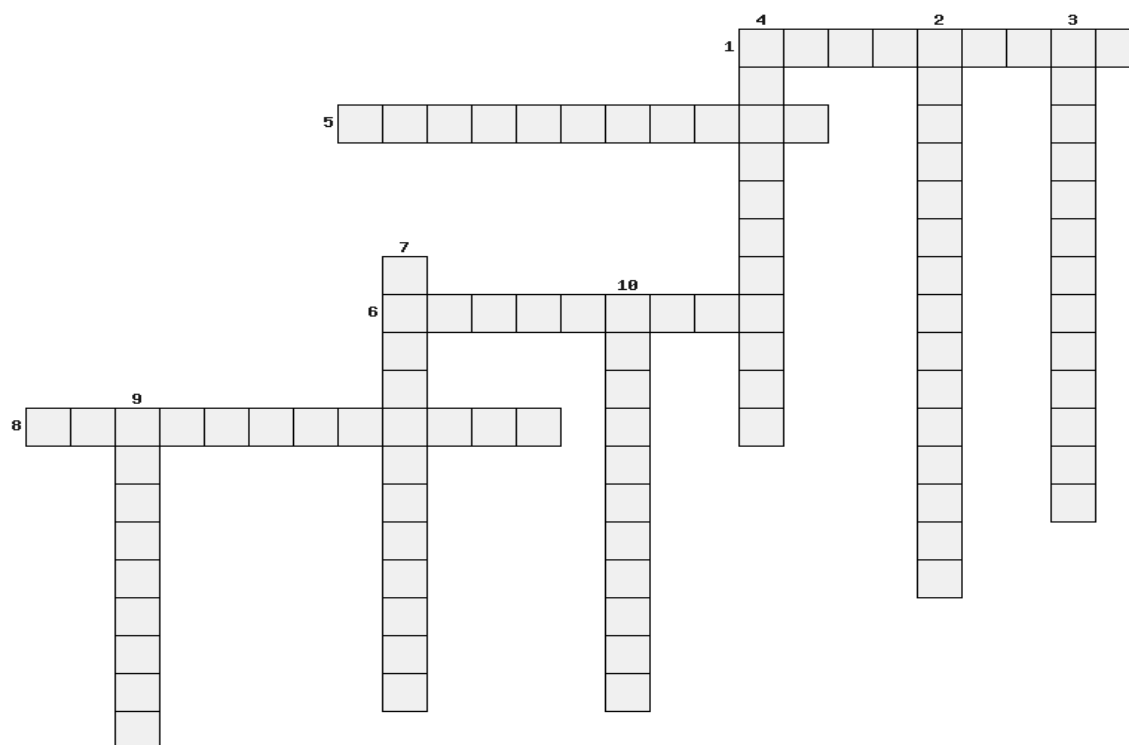
По горизонтали:

1. Результат отношения работников к внутренней среде предприятия.

5. Нормативно закреплённый круг действий, возложенных на орган управления или работника и безусловный для исполнения ими. подразделяются на общие, специальные, служебные (должностные) и др.

6. Специфический тип управленческого взаимодействия, при котором лидер четко видит будущее и пути движения к нему, не контролирует окружающих, а ведет их за собой, вдохновляет их

8. Выбор целей и плана действий по их достижению.



1.3. Модели развития организации

В практике менеджмента выделяют следующие модели развития организации:

«Движущие силы роста» (А. Даунс, 1967). Это одна из самых ранних моделей, возникшая на примере правительственных комитетов. После описания четырех различных путей возникновения комитетов, Даунс предложил три основных стадии роста и развития организаций. Первая стадия – борьба за автономию – возникает до формального рождения или сразу же после него. Она характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для

достижения "порога выживания". Вторая стадия – стремительного роста – включает быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность. Последняя стадия – замедления – характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур. Кратко, эта модель представляет развитие правительственных организаций от установления обоснованности их существования к инновациям и расширению, и затем к формализации и контролю.

«Управленческое участие» (Г. Линнитт и У. Шмидт, 1967)¹⁴. Эти исследователи разработали одну из первых моделей жизненных циклов организации, работающей в частном секторе. Они предположили, что корпорации проходят три стадии в развитии: рождение – создание управленческих систем и достижение жизнеспособности; юность – развитие устойчивости и репутации; зрелость – достижение уникальности и способности к приспособлению в изменяющихся областях работы. Эта модель описывает шесть основных задач управления, которые изменяются от стадии к стадии.

«Стратегия и структура» (Б. Скотт, 1971). Данная модель описывает три отдельных типа организаций, которые следуют в исторической последовательности. Скотт утверждает, что фирмы развиваются от неформальной (шоу одного человека) до формализованной бюрократии, и затем – до разнообразных промышленных конгломератов.

«Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции» (Л. Грейнер, 1972).¹⁵

Одна из наиболее известных и цитируемых моделей, не потерявших актуальность и по сей день. Разработана в 1972 г. профессором школы бизнеса Университета Южной Калифорнии Л. Грейнером, который в своей работе «Проблемы лидерства на стадиях эволюции и революции» представляет организацию как развивающуюся систему. По мнению Грейнера, организационное развитие можно характеризовать как «эволюционную» модель жизненного цикла организаций.

¹⁴ Малое предпринимательство. Организация, управление и развитие малого предприятия [электронный ресурс] – режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=359463>

¹⁵ М.Панов, Жизненный путь и цикл развития организации - <https://znanium.com/catalog/document?id=355712>

Основная предпосылка создания этой теории состоит в том, что будущее организации определено ее организационной историей в большей степени, чем внешними силами.

В доказательство Л. Грейнер опирается на теорию европейских психологов о том, что поведение определяется предыдущими событиями, а не будущим. Перенося эту аналогию на организационное развитие, он обсуждает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании.

Автор выделяет пять ключевых факторов, которые наиболее значимы для построения модели организационного развития:

- возраст организации, который является важным параметром, поскольку организация с течением времени поэтапно переходит от решения одних проблем к решению других;

- масштаб организации — увеличение численности работников приводит к изменению проблемного поля организации, на котором она ведет борьбу за выживание;

- этапы эволюции — Грейнер ввел понятие «эволюционный период», суть которого в том, что непрерывный рост организации происходит без особых осложнений и проблем, которые, возможно, могли бы вызвать смерть организации;

- этапы революции — происходит очень сильная и губительная для организации встряска, которая ставит перед менеджерами организации новые требования, а те организации, которым не удалось адаптироваться к происходящим изменениям, будут вынуждены уйти с рынка.

По мнению автора, чем быстрее развивается отрасль, тем быстрее происходит смена стадий развития организации; чем медленнее развивается отрасль, тем длительнее периоды покоя и эволюции и реже периоды революций.

Перенося эту аналогию на организационное развитие, он обсуждает ряд стадий, через которые должны пройти развивающиеся компании (см. рис. 1.3.1):



Рис. 1.3.1 Модель развития организации¹⁶

Стадия 1. *Рост через креативность*. Предприниматель обеспечивает высокий творческий уровень, воплощает идею в жизнь и добивается того, чтобы остальные поверили в нее. При условии, что предпринимателю удастся убедить работников, организация начинает расти, но одновременно предприниматель теряет прямой контроль над своими подчиненными. Одной «идеи» мало — необходимо профессиональное руководство, актуальным становится делегирование полномочий подчиненным. Возникает противоречие во мнениях и решениях, наблюдается беспорядок в обязанностях и ответственности.

Выходом из сложившейся ситуации может стать выстраивание функциональных ветвей власти, которые будут выполнять нужные для выживания функции (финансы, маркетинг, персонал, бухгалтерский учет, планирование и т.д.). Наступает так называемый кризис лидерства.

Стадия 2. *Рост через директивное руководство* (направленный рост). На данной стадии развития внедряется регулярный менеджмент, происходит формализация бизнес-процессов, процедур управления и

¹⁶ О.Г.Тихомирова, Менеджмент организации: теория, история, практика [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://znanium.com/catalog/document?id=355528/-256стр> - 2020

обязанностей персонала; менеджеры выстраивают организационную структуру организации. На данной стадии появляются наемные специалисты, в коллективе формируется организационная культура, руководство учится более четко формулировать задачи, превращая организацию в «конвейер». Формируются системы коммуникаций, поощрения, наказания и контроля.

Среди проблем данной стадии можно отметить развитие функциональных структур, замедление скорости принятия управленческих решений, возникновение барьеров во взаимодействии подразделений. Руководитель перегружен потоками информации, не уделяет должного внимания стратегическому развитию организации, планированию, изменениям факторов внешней среды. Основной задачей организации становится сохранение рабочих мест, происходит ослабление личной ответственности работников, соответственно снижается общая эффективность организации. Возникший кризис автономии можно решить путем делегирования полномочий, диверсификации обязанностей.

Стадия 3. Рост через делегирование. На этой стадии наделяются властью руководители подразделений, повышается заинтересованность бизнес-единиц в эффективности управленческих механизмов, ответственность распределяется между работниками, которые участвуют в доходах организации. Среднее звено становится более самостоятельным, а высшее звено занято стратегическим развитием. На данной стадии возникает кризис контроля, так как повышается сложность регулирования разросшейся системы и информационных потоков, которые используются и для контроля. Выходом из кризиса может быть создание центра, который будет контролировать товарно-материальные и денежные потоки, разрабатывать систему оплаты труда, учитывающей как общие, так и личные результаты. Кризис контроля также возможно преодолеть с помощью развития координации.

Стадия 4. Рост через координацию. Организация, перейдя на более сложный и высокий уровень управления бизнес-процессами, использует такие технологии, как всеобщее управление качеством — TQM (англ. Total Quality Management), в соответствии с международными стандартами, ISO. Руководитель, выполнявший роль командира, становится консультантом и наставником. Принимая решения, он проясняет ценности и подает личный пример. Расширяется штаб органи-

зации, разрабатывается система планирования и контроля за выполнением планов. При этом возникает кризис запретов или волокиты, имеет место перегрузка системы контроля, замедляется реакция организации на изменения во внешней среде. Все это свидетельствует о снижении организационной эффективности. Выходом из кризиса может стать рост показателей, которые характеризуют goodwill (деловую репутацию).

Стадия 5. *Рост через сотрудничество*. Организация пытается придать гибкость бюрократизированной системе управления и организационной структуре. На этой стадии вводятся команды консультантов, которые помогают руководству компетентными советами, поощряются новые идеи и критика старой системы, происходит сокращение численности персонала, снижается планка постоянного контроля. Происходит кризис «психологической пресыщенности» работников, которые устали от постоянных инноваций и интенсивной командной работы.

Но модель Грейнера выделяет только в общих чертах стадии развития организации. В модели отсутствует временная оценка существования организации, не указываются причины, по которым неожиданно перестают существовать успешные организации, нет характеристики качеств, которыми должны обладать работники, и т.д.

«*Ментальность членов организации*» (У. Торберт, 1974). В этой модели организационное развитие тесно связано с развитием чувства общности персонала. Развитие происходит от индивидуальности и диффузности групп к чувству принадлежности и причастности к коллективу. При этом механизмы развития не уточняются.

«*Функциональные проблемы*» (Ф. Лиден, 1975). На стадиях своего развития организации имеют различные функциональные проблемы: адаптации к окружающей среде, приобретения ресурсов, достижения целей и поддержания образцов поведения. Первое, на чем фокусируется новая организация, по мнению Лидена, это адаптация и завоевание своей ниши в изменяющейся внешней среде. В основном это достигается через инновации. Второе – это приобретение ресурсов и развитие методов работы. В-третьих, придается особое значение постановке целей и получению прибыли. На четвертой стадии придается значение поддержанию поведенческих паттернов и институализации структур.

«*Организационная структура*» (Д. Кац и Р. Кан, 1978). Указанные исследователи строят свою модель развития организаций на тщательной разработке организационной структуры, в соответствии с этим

они предлагают три основных стадии развития – стадия простых систем, устойчивая стадия организации и стадия разработки структур. После выхода этой работы социальные организации стали рассматривать как открытые системы, которые характеризуются взаимодействием с внешней средой. Главные предпосылки успеха организации отыскиваются не внутри, а вне ее. Понимание того, что организации представляют собой сложные открытые системы, состоящие из нескольких взаимозависимых подсистем, выполняет функцию методологического принципа организации и анализа данных, полученных в результате диагностики конкретной организации.

«Теория жизненных циклов организации» (И. Адизес, 1979). Эта модель является эволюционно-телеологической моделью организационного развития, рассматривающей указанный процесс как некий аналог процессов в развитии биологического организма.

Процесс организационного развития представляется как естественный, поэтапный и запрограммированный, предусматривающий неизбежное и поэтапное прохождение организацией в ходе развития ряда обязательных фаз (стадий) (рис.1.3.2).

Этап 1. *Выживание*. На этом этапе основатель организации — автор «идеи» собирает людей, которым «идея» кажется интересной, они ее принимают, соглашаются, гласно или негласно, рискнуть и попытаться воплотить «идею» в реальность.



Рис.1.3.2 Жизненный цикл организации по И. Адизесу¹⁷

¹⁷ Фаррахов, А.Г. Теория менеджмента: теория мысли, теория организации, организационное поведение [Электронный ресурс] ∴ - Режим доступа: <https://znanium.com/catalog/document?id=223846> – 272стр – 2016

Этап 2. *Младенчество*. Организация, не обладая четкой структурой, запускает процесс перехода от «идеи» к конкретным действиям. На этом этапе очень важно уделить внимание производственным результатам и степени удовлетворения потребностей конечных потребителей.

Этап 3. *Детство* {«давай—давай»). Организация начинает свою деятельность, преодолевает первые препятствия, среди которых может возникнуть и такое, как недостаток ликвидности. Работники осознают, что «идея» заработала, предполагают, что она экономически эффективна, меняют свое представление о будущем организации, видение будущего расширяется. Но в организации все еще отсутствуют четкая структура, субординация, не определены функциональные обязанности.

Этап 4. *Юность*. Организация развивается быстрыми темпами. На этом этапе основатель четко понимает, что ему сложно самостоятельно руководить растущим бизнесом, необходимо нанимать профессиональных управленцев, менять структуру организации, мотивации и контроля, вводить делегирование полномочий. В организации появляются новые работники, возникает конфликт двух культур — «старого косяка» и «новых специалистов».

Этап 5. *Расцвет*. На данном этапе организация имеет относительно сформировавшуюся структуру, зафиксированные функции, системы мотивации и наказания. Успех организации можно оценить такими факторами, как удовлетворенность конечных потребителей, достижение поставленных целей, умение предвидеть будущее. Организация может открыть дочерние структуры, которые начинают свое развитие с нуля.

Этап 6. *Стабилизация*. На данном этапе начинается старение организации, когда она отходит от политики быстрого роста, захвата новых рынков, расширения присутствия на существующих рынках. Организация уделяет больше внимания межличностным отношениям, не стремится к изменениям, избегает возможных рисков в ведении бизнеса.

Этап 7. *Аристократизм*. У организации накоплены значительные финансовые средства, которые можно расходовать на укрепление системы контроля, обустройство собственной деятельности. В органи-

зации появляются негласные формальные правила, которые определяют стиль одежды и прочие традиции. Организация изыскивает возможности «купить» инновационность, новые идеи и продукты, поглощает более слабые организации, которые находятся на ранних стадиях развития.

Этап 8. *Ранняя бюрократизация.* На пути организации возникают сложные, порой неразрешимые структурные конфликты, которые она пытается решить увольнением работников, но не меняет сложившуюся структуру. Возникшая волокита снижает эффективность компании, все чаще возникает неудовлетворенность конечных потребителей.

Этап 9. *Поздняя бюрократизация.* Организация все больше сосредоточивается на своих внутренних неразрешимых проблемах, пытается внести изменения, которые позволят соблюдать все процедуры, процессы и предписания, надеясь, что это позволит решить существующие проблемы. В организации отсутствует склонность к повышению эффективности, ориентация на потребности потребителей. Складывается сложная и громоздкая система контроля за текущей деятельностью, которая исполняется благодаря соблюдению набора правил и процедур, но не приводит к повышению эффективности труда.

Этап 10. *Смерть.* Когда потребители массово перестают пользоваться услугами организации, наступает ее смерть. Можно рассчитывать на отсрочку во времени, если организация является монополистом или поддерживается государством. В данном случае увеличивается степень бюрократизации, которая в итоге достигает апогея, что приведет к неминуемой смерти организации.

В данной концепции указывается на невозможность перепрыгивания через указанные фазы.

Эта теория сосредоточена на двух важнейших параметрах жизнедеятельности организации: гибкости и контролируемости (управляемости).

В процессе роста любая организация сталкивается с определенными трудностями и проблемами. На каждом этапе развития организации их условно можно разбить на две категории:

1) так называемые болезни роста, т.е. проблемы, обусловленные незрелостью компании, и которых трудно избежать (как детские инфекционные болезни);

2) организационные патологии, или трудности, которые. могут относиться на определенных этапах развития компании к болезням роста, но, будучи не преодоленными, превращаются в патологии, излечиться от которых самостоятельно компания уже не может

При правильной стратегии и тактике развития организации она может достигнуть расцвета и, в принципе, находиться в этом состоянии достаточно долго. В наличии этой принципиальной возможности – основное ограничение аналогии между развитием деловой организации и живого организма. Модель Адизеса позволяет прогнозировать возможность наступления кризисных ситуаций и подготовиться к ним должным образом.

«Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой» (Дж. Кимберли, 1979). Изучение создания и развития медицинских школ позволило Кимберли создать принципиально отличающуюся модель развития организаций. Он утверждает, что первая распознаваемая стадия возникает еще до фактического создания организации. На этой стадии происходит выстраивание ресурсов и формирование будущей идеологии. Все это приводит к переходу на вторую стадию развития, включающую выбор "главных схем перемещения", наем персонала. Третья стадия включает формирование организационной идентичности. На четвертой стадии правила становятся более ригидными, структура – формализованной, организация становится более консервативной и предсказуемой в ответ на давление внешней среды.

7S, (Т. Питерс, Р. Уотерман и Дж. Филлипс, 1980). Наибольшее распространение получила модель организации 7S, разработанная в 1980 г. группой консультантов Т. Питерс, Р. Уотерман и Дж. Филлипс из компании McKinsey на основе «алмаза Левитта» и характеризуется перечнем принципов, которые позволяют провести анализ сущности организации.

Модель 7S представляет организацию как целостную структуру и позволяет диагностировать проблемы организации и разрабатывать программу действий. В модели рассматриваются семь основных областей, названия которых начинаются с буквы S: стратегия (strategy), структура (structure), системы (systems), стиль (style), сумма навыков (skills), сотрудники (staff) и совместные ценности (shared values) (рис.1.3.3). Благодаря этому модель 7S очень легко запоминается.

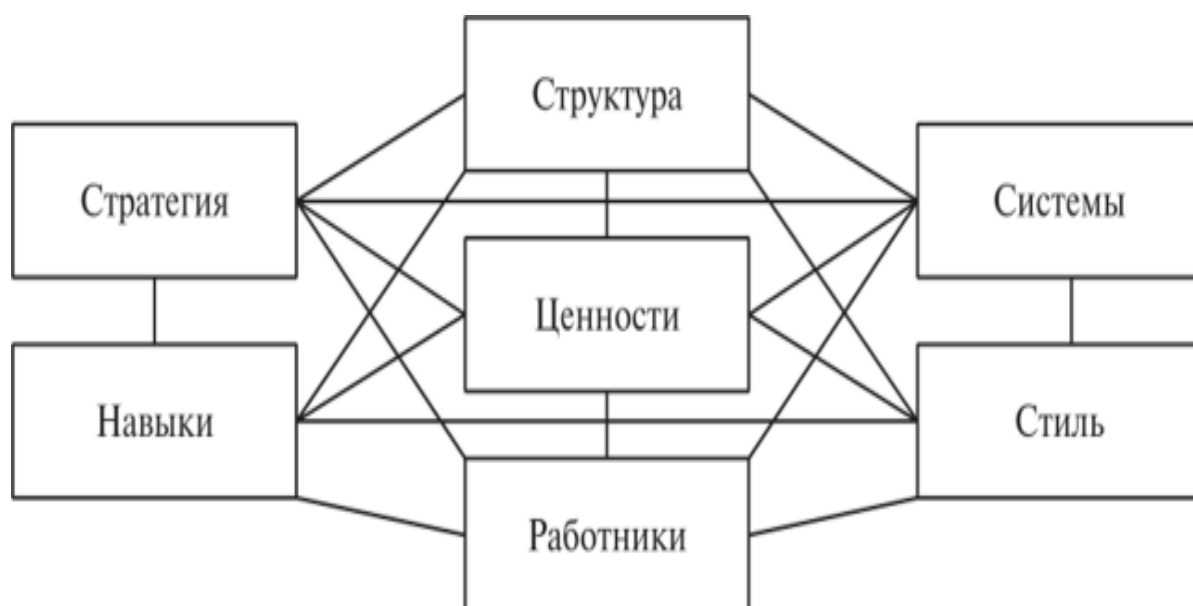


Рис. 1.3.3. Модель 7S¹⁸

«Интегративная модель» (Р. Куинн и К. Камерон, 1983). Куинн Р. и Камерон К. предложили вариант, обобщающий вышеописанные модели. Основной акцент в своем выделении четырех стадий развития они делают на эффективности деятельности организации и ее критериях на различных стадиях.

Несмотря на то, что в основе каждой из рассмотренных моделей лежит своя уникальная идея, тем не менее, в каждой из них заложен смысл, отражающий сущность развития. Развитие – это высший тип движения и изменения в природе и обществе, связанный с переходом от одного качества, состояния к другому, от старого к новому.

Ведущие российские специалисты и консультанты в области организационного развития Е.И. Емельянов и С.Е. Поварницына характеризуют жизненный цикл организации с социокультурной точки зрения, основываясь на личном опыте практического консультирования. Авторы выделяют четыре этапа организационного развития (рис. 1.3.4), каждый из которых характеризуется системой взаимоотношений между работниками, организацией и факторами внешней среды

Этап 1. «Тусовка», когда преобладают неофициальные отношения, которые можно охарактеризовать равноправием, харизматическим лидерством и дружеским или патерналистским управлением.

¹⁸ М.Панов, Жизненный путь и цикл развития организации [электронный ресурс]- <https://znanium.com/catalog/document?id=355712>

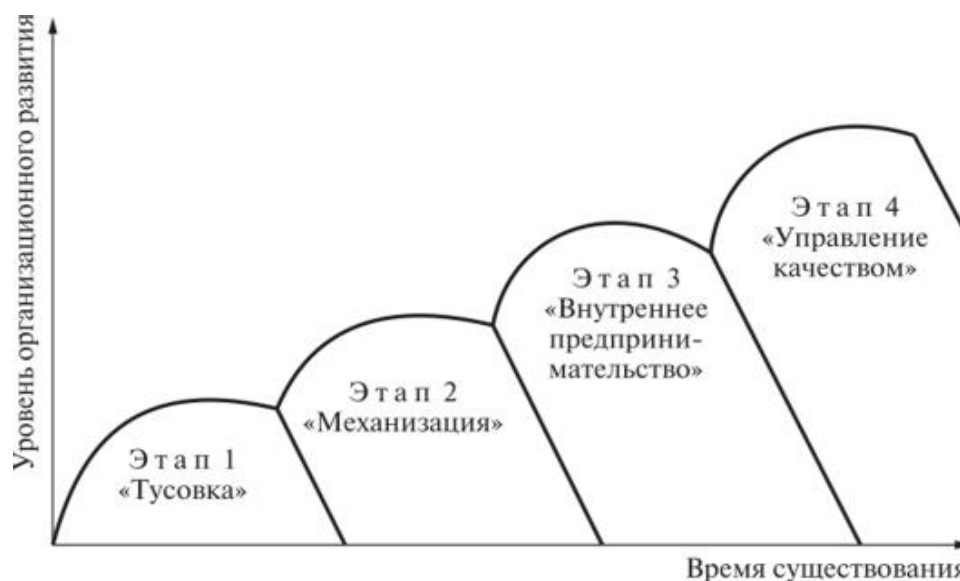


Рис.1.3.4. Модель развития организации по Е. Емельянову и С. Поварницыной¹⁹

Этап 2. «Механизация». На данном этапе в организации формализуются отношения, происходящие процессы и процедуры, организация начинает вводить регулярный менеджмент, разделение труда, составляются подробные должностные инструкции и правила внутреннего распорядка, принимаются организационные стандарты. Но всем нововведениям персонал оказывает существенное сопротивление.

Этап 3. «Внутреннее предпринимательство». На данном этапе главной задачей организации является повышение эффективности деятельности за счет делегирования полномочий, децентрализации власти, четкого регулирования инициативы работников и подразделений, которые детально разработаны в политике и стратегии развития организации. Особо значимы такие характеристики работников, как профессионализм, желание и способность достигать поставленных целей, способность работать в команде.

Этап 4. «Управление качеством». Организация, создав собственные стандарты качества, ставит перед собой цель завоевать стратегические приоритеты на рынке. На данном этапе внедряется идеология «внутреннего клиента», когда одно подразделение организации становится заказчиком или исполнителем у другого. Конечная цель — удовлетворение клиентов.

¹⁹ Ксенофонтова, Х.З. Теория менеджмента: теория организации (для бакалавров) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://avidreaders.ru/book/teoriya-menedzhmenta-teoriya-organizacii.html> - 2016

Каждый из указанных макроэтапов делится на шесть стадий: формирование, рост, стабилизация, стагнация, кризис и распад. Смена этапов позволяет разрешить кризис каждого отдельного этапа.

Контрольные вопросы

- 1. Назовите основные этапы развития организации по модели И. Адизису.*
- 2. Как называется модель, создателем которой является Б. Скотт?*
- 3. Назовите и охарактеризуйте стадии развития организации по модели Л. Грейнера.*
- 4. Что из себя представляет модель У. Торберта «Ментальность членов организации»?*
- 5. Назовите одну из самых ранних моделей и ее создателя.*

Практические задания

Темы докладов

1. Жизненный цикл организации по И.Адизису.
2. Классические теории поведения человека в организации.
3. Организационная концепция «человеческих отношений».
4. Ситуационный подход к поведению человека в организации.

Тесты для самостоятельной проверки

1.Какая модель основывается на концепции перехода накопленного количества компетенций бизнес-системы в новое качество системы управления?

- а) Проблемы лидерства на стадиях Эволюции и Революции
- б) Внешний социальный контроль, структура работы и отношения с окружающей средой
- в) Управленческое участие

2. К какой модели относятся эти стадии? Первая стадия – борьба за автономию, Вторая стадия – стремительного роста – включает

быстрое расширение, где подчеркивается инновационность и креативность. Третья стадия – замедления – характеризуется уточнением и формализацией правил и процедур.

- a) «Стратегия и структура»
- b) «Ментальность членов организации»
- c) «Движущие силы роста»

3. Кто является создателем "Интегративной модели"

- a) Р. Куинн и К. Камерон
- b) Л. Грейнер
- c) Б. Скотт

4. Какая стадия не относится к модели И. Адизеса «теория жизненных циклов организации»?

- a) Зарождение
- b) Младенчество
- c) Внутреннее предпринимательство

5. Какой насчитывают минимум моделей развития организаций?

- a) 10
- b) 11
- c) 9

6. Кто утверждал «что фирмы развиваются от неформальной (шоу одного человека) до формализованной бюрократии, и затем – до разнообразных промышленных конгломератов.»

- a) Б. Скотт
- b) Л. Грейнер
- c) Г. Липпитт и У. Шмидт

7. Как называется стадия модели «движущие силы роста» которая характеризуется стремлением обрести законность и необходимые ресурсы от окружающей среды для достижения "порога выживания".

- a) Борьба за автономию
- b) Зрелость
- c) Стабильность

Кроссворд

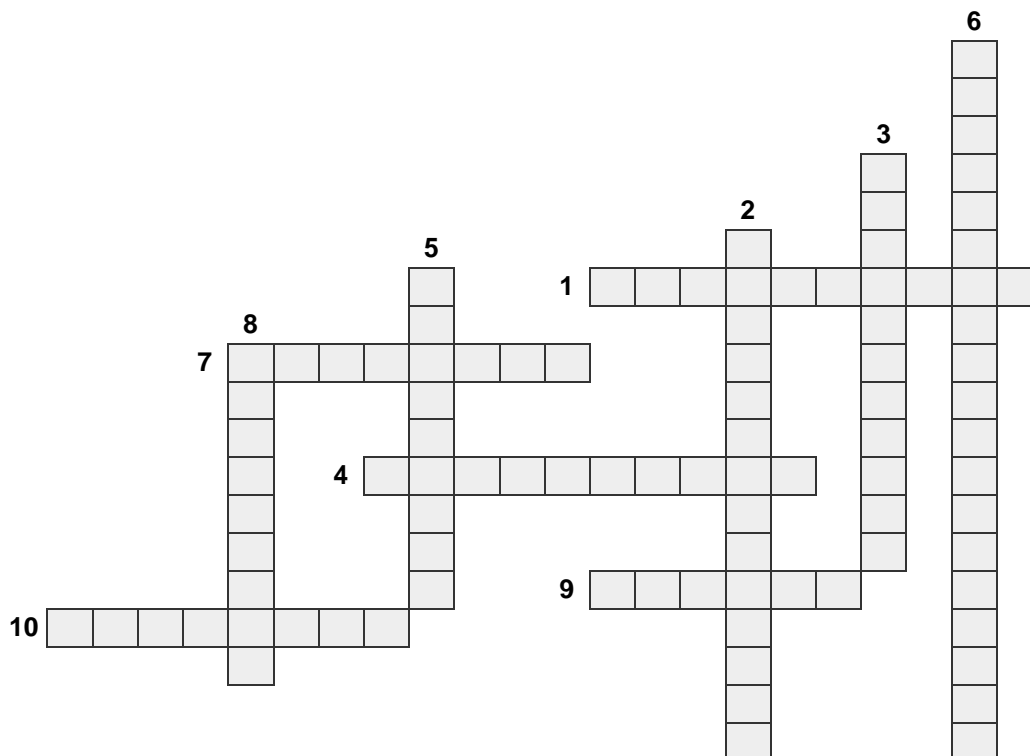
Вопросы:

По горизонтали:

- 1) Как называется система управления, в которой реальная власть принадлежит чиновничеству?
- 4) Совокупность методов, форм и средств управления производством, позволяющая использовать его наиболее эффективно.
- 7) Полезное взаимодействие, эффект от которого превосходит суммарное действие поодиночке всех его сторон.
- 9) Упрощённое представление действительного объекта и/или протекающих в нём процессов.
- 10) Проверка, а также наблюдение с целью проверки.

По вертикали:

- 2) это совместная деятельность, в результате которой все стороны получают ту или иную выгоду.
- 3) Группа людей, действующих совместно для достижения общих целей.
- 5) Согласованная совокупность решений, оказывающих определяющее воздействие на деятельность фирмы.
- 6) Деятельность, направленная на систематическое получение материальной выгоды.



8) Как называется упорядоченная совокупность внутренних связей некоего объекта, обеспечивающих воспроизводимость при изменяющихся условиях, основная характеристика системы, её инвариантный аспект.

1.4. Взаимосвязь организационного поведения и процесса управления персоналом организации

Британская компания Marks and Spencer указывает на четыре важнейших аспекта обслуживания клиентов «место—продукт—процессы—люди». Р. Хеллер в книге «В поисках европейского совершенства» отмечает: «Даже если три первых аспекта (место, продукт и процессы) совершенны, но работники при этом ведут себя неправильно, организации грозит крах. Наоборот, эффективные действия отдельного работника могут успокоить недовольного клиента, несмотря на недостатки в трех других аспектах»²⁰.

Организационное поведение и процесс управления персоналом организации должны рассматриваться на трех уровнях:

1) уровень процессов — коммуникативные процессы, социальные конфликты, пути оптимизации управленческих отношений, мотивация и контроль, работники как члены группы;

2) уровень организации — организация как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система, организация как социальная система, правовые условия работы;

3) уровень персонала — структура качеств и способностей личности, значение для человека результатов его работы, особенно во взаимосвязи и по сравнению с работой других людей, человек и организация, организационное поведение.

Под организационным поведением с точки зрения ее влияния на процесс управления персоналом следует понимать поведение индивидов, групп, людей в организациях, ориентированных на получение зна-

²⁰ Цит. по: Управление персоналом : учеб, пособие ; под ред. Л.У. Стаут. М. :Добрая книга, 2007. С. 9.

ний и опыта, которые впоследствии используются в практической деятельности и влияют на повышение эффективности трудовой деятельности индивида, группы, коллектива.

Основными характеристиками организационного поведения служат взаимоотношения работников в организации, общие цели, нужды, стремления.

Под процессом управления персоналом предлагается понимать согласованные действия всех работников организации и выполнение функций, свойственные кадровому потенциалу всей организации.

Особенности процесса управления персоналом организации заключаются в потребности руководства и работников не противоречить друг другу, тогда бы многие проблемы были решены одновременно и быстро. У руководства есть организационные цели, достижение которых необходимо, чтобы организация оставалась конкурентоспособной.

Люди — это трудовой ресурс, который руководство должно стремиться развивать для полной реализации его производительных способностей и потенциала.

Рабочее место — зона трудовой деятельности работника, оснащенная средствами и предметами труда. Организация рабочих мест обязательно предполагает учет взаимосвязи персонала, соблюдение санитарных норм, соответствие оборудования характеру работ, обеспечение техники безопасности, достижение норм выработки.

Под взаимосвязью этих определений в системе управления организацией понимается управление работниками, их поведением, межличностными и групповыми отношениями (табл. 1.4.1).

Участниками такого взаимодействия выступают: отдел кадров, руководитель, работники. Приведенные определения позволяют дать оценку взаимосвязи организационного поведения и процесса управления персоналом организации.

Формирование взаимосвязи организационного поведения и управления персоналом нужно рассматривать как важный фактор создания грамотной и современной стратегии управления персоналом.

Высшее руководство считает истинными некоторые убеждения (табл. 1.4.2). Например, в организациях-новичках часто руководят сильные лидеры²¹.

²¹ Управление персоналом: учеб, пособие ; под ред. Л.У. Стаут. С. 52.

Благодаря лидерам такие организации обычно поддерживают преданность среди тех работников, которые трудятся в организациях с самого основания. В целом убеждения организации часто имеют очень глубокие корни и передаются из поколения в поколение.

Организации проходят через различные фазы роста так же, как и люди, и требования к персоналу в организациях-новичках радикально отличаются от требований в организациях, которые успешно работают уже много лет. К элементам организационного поведения относится ценность — важные установки и цели, разделяемые большинством участников группы и во многом формирующие групповое поведение.

Таблица 1.4.1

Взаимосвязь организационного поведения и процесса управления персоналом организации

Взаимосвязь	Организационное поведение Управление персоналом организации
Достижение цели	Обеспечение выживания в случае кризиса
Выполнение задач	Четкое распределение ролей. Использование творческого потенциала каждого работника
Социальная активность	Организованная забота о молодежи
Взаимосвязь	Организационное поведение Управление персоналом организации
Управление конфликтами и стрессами	Портрет личности характеризуется такими компонентами, как темперамент, характер, направленность, способность управлять, волевые качества, общительность, самооценка, способность к групповому взаимодействию. Этическая ответственность в коллективе может обосновываться тем, что руководитель аргументирует свои управленческие решения с точки зрения их влияния не только на производство, но и на работников, клиентов, поставщиков в интересах организации
Организационный климат в организации	Создание достойной и благоприятной обстановки на рабочих местах на основе уважения к человеку, что позволяет работнику проявить свои способности и выявить его безграничные возможности по развитию организации

Невозможно уделять внимание всем аспектам своей деятельности, поэтому в каждый момент времени каждая организация делает ак-

цент на определенных аспектах. В первую очередь организация беспокоится о том, как удержать лучших работников, чтобы они не перешли к конкурентам, поэтому приоритетными становятся компенсация, благоприятное окружение, хорошие условия труда, продвижение и планирование карьеры.

Каждый работник должен стремиться расти и развиваться в своей личной и профессиональной жизни. Каждая организация воспитывает у работников тотальную ориентацию на обслуживание клиентов, ответственность по отношению ко всем операциям.

Таблица 1.4.2

Противоположные ценности и убеждения руководства

Повторяющееся, предсказуемое поведение	Творческое, новаторское поведение
Внимание к краткосрочным целям и задачам	Внимание к долгосрочным целям и задачам
Сотрудничество, взаимозависимое поведение	Независимость, автономное поведение
Стремления к качеству почти нет	Сильное стремление к качеству
Стремление избегать риска	Стремление принимать риск
Ориентация на процесс	Ориентация на результат
Стремление избегать ответственности	Стремление принимать ответственность
Соппротивление изменениям	Готовность к изменениям
Ориентация на решение задач почти отсутствует	Сильная ориентация на решение задач
Слабая идентификация в организации	Сильная идентификация в организации
Акцент на производительности	Акцент на эффективности

Взаимосвязь организационного поведения и процесса управления персоналом организации является относительно новым понятием, однако широко используется в практике современных организаций. Успешное развитие персонала предполагает знания, которые необходимо обновлять; возможности, формирующие личностный потенциал человека; поведение работников, опирающееся на взаимоотношения работников в организации.

Ясно, что управление организацией осуществляется через человека — через персонал, который вносит определенную коррекцию в техническую, технологическую, организационную стороны процесса производства. Сущность взаимосвязи организационного поведения и процесса управления персоналом организации — это системное, планомерно организованное воздействие с помощью взаимосвязанных организационно-экономических и социальных мер на процесс формирования, распределения, перераспределения рабочей силы на уровне организации, на создание условий для использования трудовых качеств работника в целях обеспечения эффективного функционирования организации и всестороннего развития работников и их поведения²².

Р. Блейк и Д. Моутон выдвинули концепцию управленческой решетки, которая представляет подход к эффективности управления посредством двух критериев — заботы о человеке и заботы о производстве²³.

Критерии включают пять позиций степени направленности на человека или на производство (табл. 1.4.3).

Таблица 1.4.3

Степень учета интересов

Высокая	Внимание к удовлетворению потребностей людей ведет к созданию благоприятной атмосферы и рабочему ритму в организации	Производственные успехи зависят от преданности персонала к своей работе. Общие цели организации ведут к созданию взаимоотношений, основанных на доверии и уважении
Степень учета интересов людей	Путем балансирования организационного поведения и процессов управления персоналом можно добиться производственных результатов высокого значения и поддержания на удовлетворительном уровне морального настроения людей	

²² Шулер Р. С. Решение в области управления персоналом и стратегия организации //Тексты о персонале и управлении персоналом, 1988. С. 27.

²³ Деловые игры : учеб, пособие ; под ред. Д.Д. Вачугова, В.Р. Веснина,Н.А. Кисляковой. М.: Высшая школа, 2004. С. 80.

Низкая	Минимальные усилия для достижения результативности в производстве достаточны для сохранения членства в организации	Эффективность производства зависит от создания таких условий работы, где человеческие аспекты присутствуют в минимальной степени
Низкая	Степень учета интересов производства	Высокая

Обобщение взаимосвязи организационного поведения и процесса управления персоналом организации позволяет выделить следующие взаимопроникающие позиции:

- поведение или действия в коллективе согласно общепринятым нормам;
- убежденность в полезности дел организации, общества;
- цивилизованное отношение к конкурентам;
- убежденность в приоритете общеорганизационных целей и задач;
- уважение и поощрение профессионализма, обязанности и компетентности работников;
- высокая общая культура;
- деловитость, коммуникабельность, грамотность;
- стремление к новым знаниям, познанию новейших технологий, открытий и изобретений.

Контрольные вопросы:

1. *Какими основными характеристиками обладает организационное поведение?*
2. *В чем проявляются особенности процесса управления персоналом организации?*
3. *В чем заключается взаимосвязь организационного поведения и процесса управления персоналом организации?*
4. *Какими характерными чертами обладают ценность и убеждение?*
5. *Кем была выдвинута концепция управленческой решетки?*

Практические задания

Темы докладов

1. Классические теории поведения человека в организации.
2. Организационная концепция «человеческих отношений».
3. Ситуационный подход к поведению человека в организации.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Уровень процессов — это:

- а) пути оптимизации управленческих отношений;
- б) организация как социальная система;
- в) структура качеств и способностей личности;
- г) правовые условия работы.

2. Уровень организации — это:

- а) мотивация и контроль;
- б) организация как сложная открытая технико-технологическая, экологическая, информационная и финансовая система;
- в) человек, организация, организационное поведение;
- г) структура качеств и способностей личности.

3. Уровень персонала — это:

- а) социальные конфликты;
- б) работники как члены группы;
- в) значение для работника результатов его труда, особенно во взаимосвязи и по сравнению с работой других;
- г) коммуникативные процессы.

4. Создавать достойную и благоприятную обстановку на рабочих местах для проявления способностей человека и выявления его безграничных возможностей по развитию организации — это:

- а) цель организации;
- б) задачи организации;
- в) конфликт;
- г) организационный климат в организации.

5. То, что акцентирует внимание на поведении индивидов, групп, коллектива организации, ориентированных на получение знаний

и опыта, которые впоследствии используются в практической деятельности и влияют на повышение эффективности трудовой деятельности индивида, коллектива, человека, — это:

- а) организационное поведение;
- б) конфликт и стресс;
- в) ценность;
- г) убеждение.

6. Кто выдвинул концепцию управленческой решетки?

- а) Р. Блейк и Д. Моутон
- б) Дэниелс Дж.д Радеба
- в) А.А. Богданов

7. Люди с экономической точки зрения – это...

- а) живые существа, обладающие мышлением, речью, способностью создавать орудия труда и использовать их в процессе общественного производства
- б) род человеческий
- в) трудовой ресурс, который руководство должно стремиться развивать для полной реализации его производительных способностей и потенциала
- г) несколько человек

Ответы: 1-а; 2-б; 3- в; 4-а; 5-а; 6-а; 7-в;

Кроссворд

Вопросы:

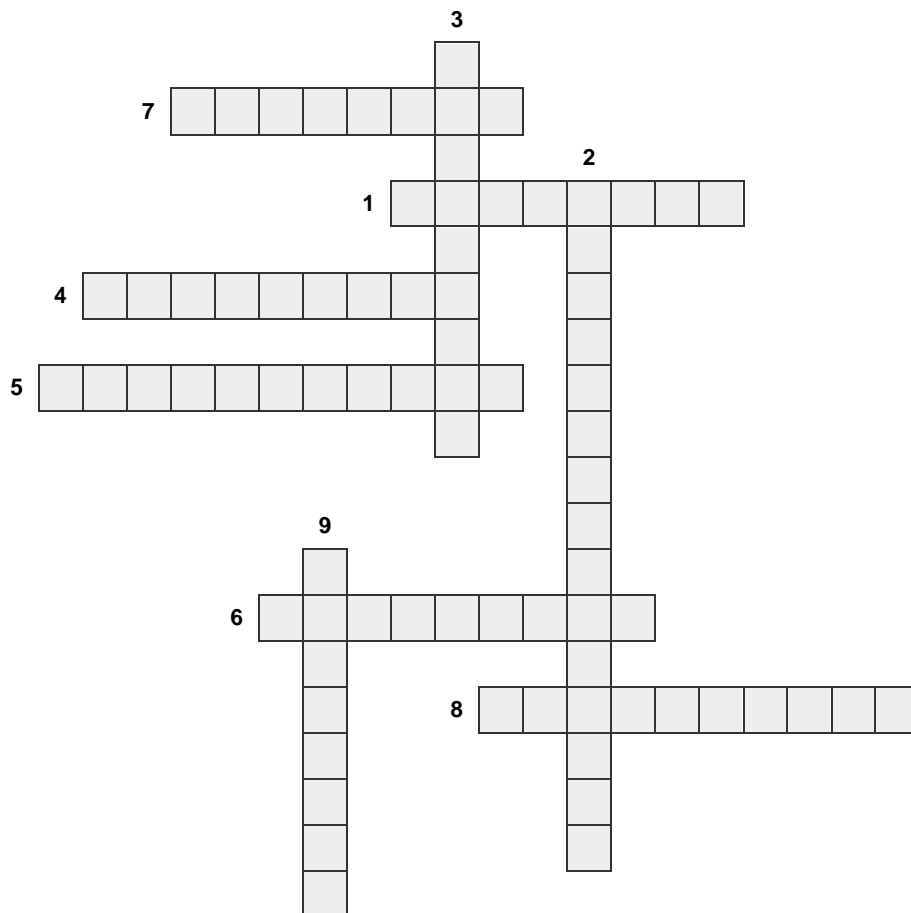
1. Важные установки и цели, разделяемые большинством участников группы и во многом формирующие групповое поведение – это...
2. ... климат
3. Определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой – это...
4. ... — элемент (качество) мировоззрения, придающий личности или социальной группе уверенность в своих взглядах на мир, знаниях и оценках реальной действительности.
5. ... – это система социальных отношений, ориентированная на достижение общих целей, обладающая собственными ресурсами, внутренней нормативной и статусной структурами, в рамках которых члены

организации за вознаграждение выполняют свои функциональные роли.

6. ... — группа лиц, объединённых какой-либо общей деятельностью, работой, учёбой, решением определённой общественной задачи.

7. Люди – это ... ресурс

8. ... — разработка и создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.



9. ... — наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия

Тема 2. ЛИЧНОСТЬ

2.1. Личность как объект поведения

Личность – индивидуальность человека, в которой представлены особые качества, отличающие человека от других, от всех остальных людей. Поведение человека – совокупность действий работника, обусловленных пониманием собств. функций в организации.

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в современную деятельность. Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой и тому подобное)

Поведение человека в организации определяется его собственными (личностными) чертами, влиянием группы, в которую он включен, условиями совместной деятельности, своеобразием организации, в которой он работает, и т. д. Черты личности складываются под влиянием природных свойств (физиологическое состояние организма), а также социальных факторов (образование, опыт, привычки, круг общения и т.п.).

Личные черты в значительной мере влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость этих черт позволяет прогнозировать поведение личности.

Личность обозначает целостного человека в единстве его индивидуальных способностей и выполняемых им социальных функций (ролей), совокупность социально-психологических свойств человека, выражающих то, что объединяет человека с обществом и характеризует его как члена макросоциума, т.е. его социальное бытие. Составляющие личности представлены в схеме на рис. 2.1.1

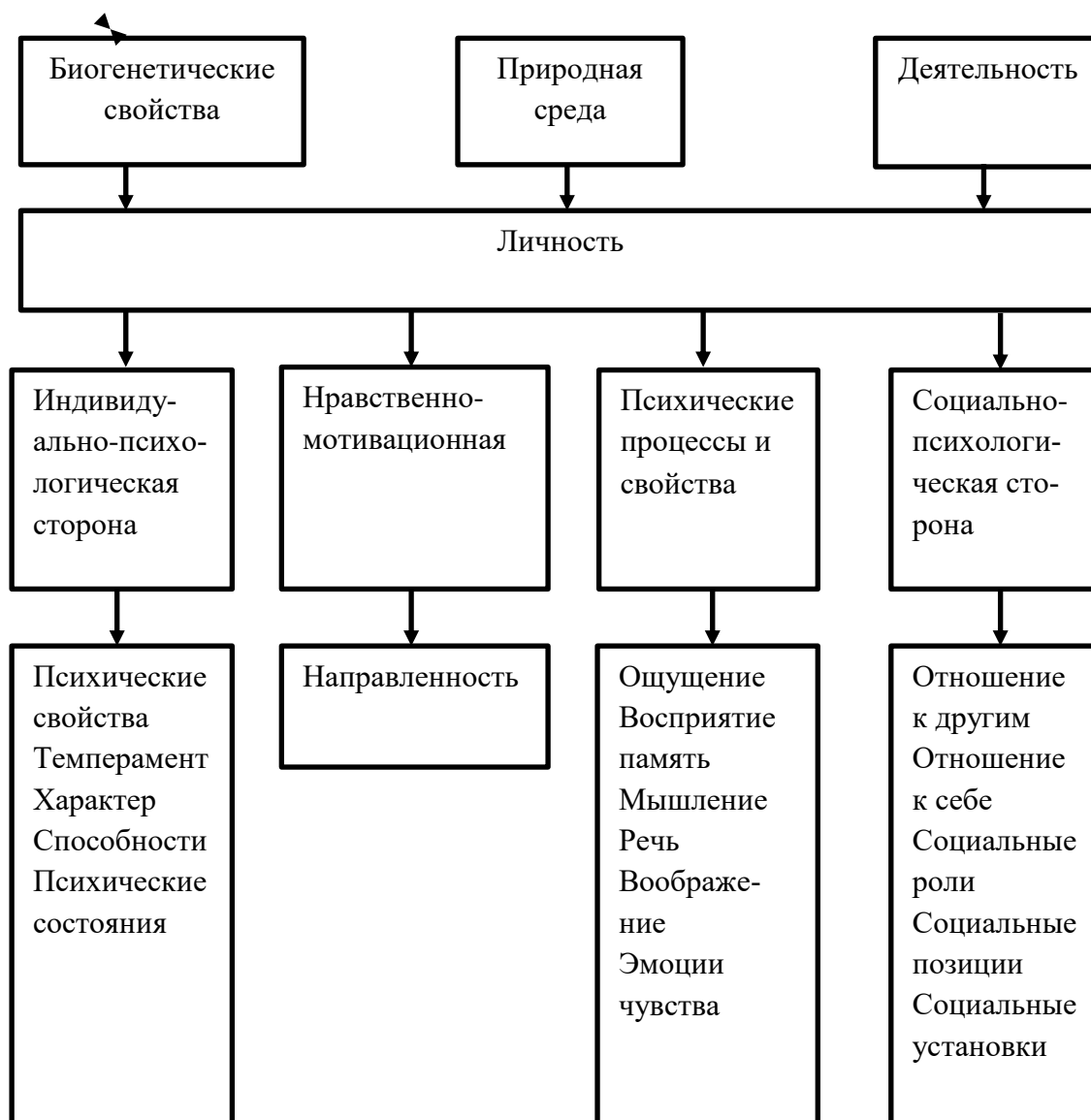


Рис. 2.1.1. Составляющие личности ²⁴

У человека есть 2 степени свободы в построении своего поведения в организации:

1. свобода в выборе форм поведения – принимать или не принимать существующие формы и нормы поведения

2. свобода в выборе ценностей организации – принимать или не принимать ценности организации, разделять или нет ее философию.

В зависимости от сочетания данных составляющих поведения, м.б. выделено 4 типа поведения человека в организации:

²⁴ Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров.. – Саратов, 2014. С. 56, 64-66.

Первый тип поведения (преданный и дисциплинированный член организации) склонен к принятию ценностей и норм поведения организации. Искренне дисциплинированный, выполняющий свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формами поведения, сотрудник. Человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается не входить в противоречие с интересами организации.

Второй тип поведения («приспособленец») склонен не разделять ценности организации, при этом соответствуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным работником, так как он может в любой момент совершить действия, противоречащие организации, но соответствующие своим интересам.

Третий тип поведения («оригинал») склонен разделять ценности организации, но при этом не соответствовать ее нормам поведения. В данном случае у сотрудника могут возникнуть трудности во взаимоотношениях с коллегами и руководством. Надо заметить, что в случае отказа организации от устоявшихся норм поведения, такие люди могут успешно приспособиться к организационному окружению.

Четвертый тип поведения («бунтарь») характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с окружением и создает конфликтные ситуации.

Новый подход к управлению все более базируется на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения. Именно такая постановка вопроса ныне составляет культуру управления. Вот почему без психологических знаний о личности не обойтись. Теперь уже одной интуиции, личной заинтересованности недостаточно, ибо менеджеру необходимы научные знания о личности работника, профессиональный подход к работе с персоналом. Люди - персоны, личности - рассматриваются как конкурентное богатство компании, которое надо создавать, беречь и умножать.²⁵

Создаются и существуют оценочные центры, в которых работников подвергают тщательному изучению именно как личностей.

²⁵ Электронный ресурс: режим доступа: <https://studfile.net/preview/4656705/page:26> (дата обращения: 21.10.2020)

Социально-психологический подход требует рассмотрения личности в связи с социальной группой, в состав которой она входит.

Индивид, являясь членом группы, занимает определенное положение (позицию) и в системе управленческих отношений, и в системе - производственно-функциональных. Эта позиция обусловлена, прежде всего, профессионально квалификационными характеристиками работника (образование, профессия и т.д.). В производственной группе четко различаются позиции директора, бухгалтера, технолога, рабочего и т. д., каждая из позиций имеет соответствующие права и обязанности. Между позициями существует взаимодействие, оно существует и между людьми, которые их занимают. Например, позиция руководителя подразумевает существование позиции подчиненного, а также и определенных отношений между ними.

Образцы поведения, ожидаемого от личности в организации, обуславливаются организационно-технической и социальной системами, которые, в свою очередь, предъявляют человеку различные требования.

Организационно-технические требования диктуют орудия, технологии, цели производства. Социальные требования исходят от окружающих людей, групповых норм, ценностей и традиций. В пределах одной организационной среды индивид может выполнять множество функциональных ролей: бригадир, рационализатор, токарь, директор и т.д.

Функциональная роль определяется инструкциями и правилами, где указываются обязанности, права и официальные контакты (связи). Четкие должностные инструкции обеспечивают основу понимания роли.

Работник в организации выполняет не только функциональные роли, но и определенные роли в системе неформальных отношений, например, роль «ученика», «судьи», «аутсайдера». Они являются следствием индивидуальных особенностей личности. Выполнение человеком формальных и неформальных ролей зависит от того, насколько он понимает специфику данной роли и усваивает ее.

Таким образом, управление личностью может складываться из: 1) правильного определения социальной роли каждого работника и его места в организации; 2) усвоения каждым индивидом предназначенной ему роли; 3) обеспечения выполнения каждым работником своей роли.

Индивидуальные различия людей можно разделить на три группы: демографические характеристики, компетентность и психологические особенности. Каждая особенность может повлиять на поведение и производительность труда работников.

Демографические характеристики делятся на внутренние: пол, возраст, раса, этническая принадлежность и на внешние – социально-экономический статус, уровень образования, место, где человек родился, жил в детстве, размер и социально-экономический статус его семьи.

Понятие компетентности включает в себя склонности и способности, которые необходимы человеку в работе. Склонность – это способность к научению. Склонность – это потенциальная способность. Способности – врожденные или приобретенные в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия. Общие способности включают интеллект, обучаемость, креативность, рефлексивность, активность, саморегуляцию.

Нет необходимости развивать все эти способности. Проблема состоит в том, что разные задачи требуют развития разных видов способностей. Это положение важно для понимания и предсказания поведения личности в процессе работы.

Рассмотрим некоторые личностные качества людей, важные для совершения той или иной работы. К таким качествам можно отнести самооценку, локус контроля, авторитаризм, макиавеллизм, ориентацию на достижения, склонность к риску и др.

Самооценка определяет уровень, которым личность оценивает свою значимость, удачливость и результативность. Исследования показывают, что самооценка в значительной степени зависит от ситуации, личной удачливости или неудачливости, мнения других, роли, которую играет человек. Люди с высокой самооценкой подвержены высокой степени риска в выборе своей работы, могут тяготеть к занятию высоких должностей. Люди с невысокой самооценкой ставят перед собой менее трудные задачи и более подвержены влиянию окружающих в плане решения организационных вопросов.

Локус контроля (центр, источник) – личностная особенность, впервые описанная Дж. Роттером. Люди могут характеризоваться

внутренним или внешним локусом контроля. Те, кому свойствен внешний локус контроля – экстерналы. Они полагают, что все жизненные события являются результатом действия случая или удачи. Они ощущают себя заложниками судьбы, контроль которой осуществляется извне.

Люди, характеризующиеся внутренним локусом контроля – интерналы, считают себя хозяевами своей судьбы и несут личную ответственность за то, что с ними происходит.

Исследования показывают, что люди с внутренним локусом контроля отмечают большую удовлетворенность трудом, работая в условиях партисипативного управления. Работники с внешним локусом контроля менее расположены к участию в процессе принятия решений и чувствуют себя комфортно в условиях директивного управления.

Авторитаризм – это модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют статусные и властные различия. Люди с высокими показателями авторитаризма лишены интеллектуальных сомнений, почтительны с людьми с более высоким статусом и пренебрежительны с подчиненными, склонны следовать правилам. Они могут быть лидерами в ситуациях, требующих единоначалия и высокой требовательности. В структурированных ситуациях, где успешность деятельности зависит от следования правилам и инструкциям, авторитаризм также эффективен. Однако в ситуациях, которые требуют гибкости, адаптации к меняющимся условиям, где необходимо сочувствие, внимательное отношение к людям, авторитаризм приводит к отрицательным результатам.

Макиавеллизм - понятие, извлеченное из трудов Николо Макиавелли, итальянского философа и государственного деятеля (1469-1527). Термин используется для описания политических маневров в организации и для обозначения человека – манипулятора и злоупотребляющего властью. Лица, которым свойственна эта черта, прагматичны, сохраняют эмоциональную дистанцию с другими людьми, в своих действиях исходят из того, что цель оправдывает средства. Они стараются использовать других людей для решения собственных задач, стремятся манипулировать людьми, не желают прислушиваться к чьим-либо советам, неэмоциональны и независимы, стараются захватить контроль над ситуацией в свои руки и предпочитают получить максимальную выгоду от непредсказуемых ситуаций.

Люди с чертами макиавеллизма эффективны в ведении переговоров или в решении задач, где цена победы, результата велика. Но если цели не могут оправдывать средства, если имеются стандарты этики поведения, то такой человек неэффективен.

Ориентация на достижения. Исследование этой характеристики сосредоточилось вокруг потребности достижения результата. Человек с высокой потребностью достижения стремится 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 осязаемого результата, наступающего достаточно быстро. Они предпочитают индивидуальный результат, коллективный результат их устраивает меньше.

Если менеджер ищет исполнителя для сложных задач, представляющих проверку мастерства и способностей, требующих ответственного отношения и напряжения сил, работники с высокой ориентацией на достижения будут наиболее подходящими.²⁶

Контрольные вопросы

- 1. Назовите 4 типа поведения человека в организации*
- 2. Сколько степеней свободы в построении своего поведения в организации присутствуют у человека?*
- 3. Из чего складывается управление личности?*
- 4. Перечислите составляющие личности*
- 5. На какие 3 группы делятся индивидуальные различия людей ?*

²⁶ Клементьев, Д. С. Социология личности : учебник для вузов / Д. С. Клементьев, А. Г. Маслова. — М., 2020. — 103 с.: [Электронный ресурс] // ЭБС Юрайт [сайт]. Режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/451554> (дата обращения: 15.09.2020).

Практические задания

Темы докладов

1. Модели формирования личности
2. Психологические характеристики личности, определяющие её поведение в организации
3. Типологии личностей

Тесты для самостоятельной проверки

1. В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся:

- А) Психологический контракты;
- Б) Социальные контакты;
- В) Экономический контракты.

2. К личностным качествам людей, важными для совершения той или иной работы не относится:

- А) Локус контроля;
- Б) Авторитаризм;
- В) Высокомерие.

3. Компетентность включает в себя:

- А) Склонность;
- Б) Требования;
- В) Способность.

4. Конфликт возникает, когда ролевое поведение:

- А) Соответствует ролевому ожиданию;
- Б) Неопределенно;
- В) Явно противоречит ролевому ожиданию.

5. Из чьих трудов извлечено понятие Макиавеллизм:

- А) Н. Макиавелли;
- Б) А. Маслоу;
- В) К. Альдерфер.

6. К внутренним Демографическим характеристикам относятся

- А) Пол;
- Б) Этническая принадлежность;
- В) Уровень образования.

7. К типам поведения человека в организации не относится:

- А) «Приспособленец»;
- Б) «Оригинал»;
- В) «Наставник».

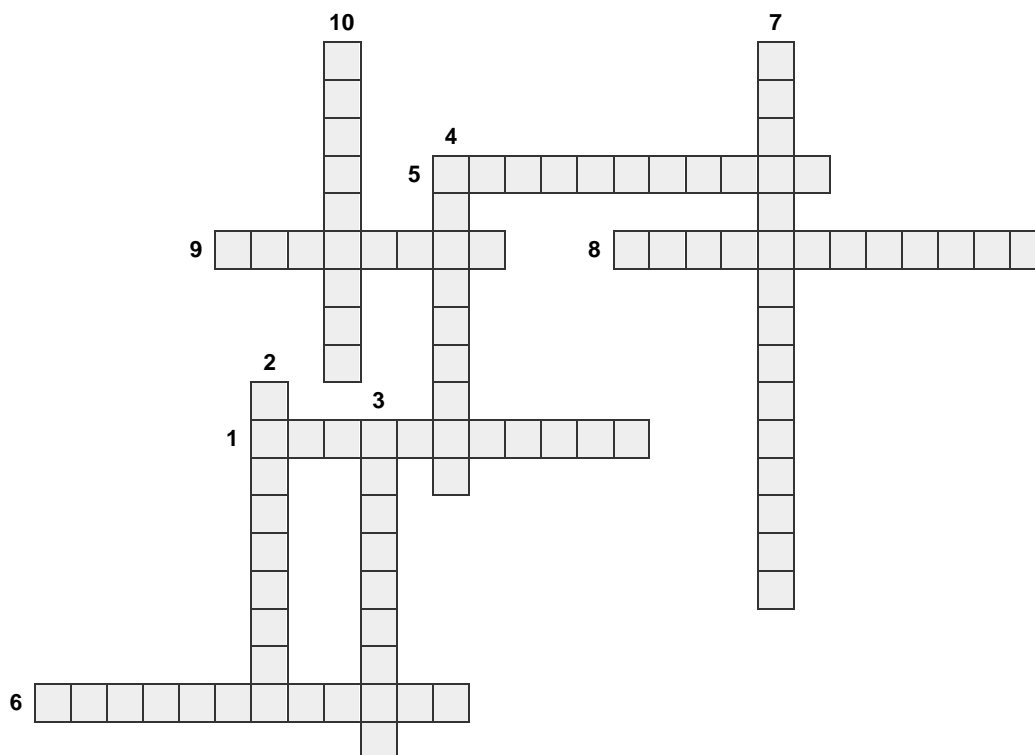
Ответы на тест: 1- А,В, 2-В, 3-Б, 4-В, 5-А, 6-В, 7-В

Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей
5. Врожденные или приобретенные в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия
6. Описания политических маневров в организации и для обозначения человека – манипулятора и злоупотребляющего властью.
8. Модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют статусные и властные различия.
9. Индивидуальность человека, в которой представлены особые качества, отличающие человека от других, от всех остальных людей.



По вертикали:

2. Совокупность действий работника, обусловленных пониманием собств. функций в организации
3. ... сотрудника - знакомство с деятельностью организации и процесс активного или пассивного приспособления к ее внутренней среде.
4. Субъект трудового права, физическое лицо, работающее по трудовому договору у работодателя и получающее за это заработную плату.
7. Предрасположение индивида к определенной форме локуса контроля.
10. Человек с высоким уровнем субъективного контроля.

2.2. Основы теории поведения личности

Изучение теории личности следует начать с определения личности как таковой. В философии понятие личности связано с наиболее существенными индивидуальными особенностями человека, с характером общественных отношений, с возможностью личности влиять на собственное развитие. В юриспруденции личность – это прежде всего дееспособный человек, субъект правовых отношений, сознательно принимающий решения и отвечающий за свои поступки. В педагогике личность – предмет проектирования и направленного формирования.

Личность — системное качество человека, обусловленное его включенностью в систему социальных отношений и институтов, приобретенное индивидом в предметной деятельности и общении.

Личность, личина — в античном мире понималась как «маска» в театральном действии. Слово «личность» происходит от латинского «персона», что значило театральная маска. Цицерон считал, что персоне в правовом смысле может считаться любое юридическое лицо. В Средние века это слово входит в конструкцию «per se sonare», буквально «звучать через себя». Являясь носителем определенных идей, культурных традиций, способов мышления, личность, однако не сводится ко всем культурным реалиям. В ней есть уникальное, индивидуальное начало обладающее личной историей, мироощущением, видением всего.²⁷

²⁷ Клементьев, Д. С. Социология личности : учебник для вузов М., 2020. — 103 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. URL: <https://urait.ru/bcode/451554> (дата обращения: 13.09.2020).

К *принципам* изучения личности относятся следующие:

1. Принцип целенаправленности на выявление положительного начала, при опоре на которое происходят гражданское возмужание и профессиональное совершенствование. Установлено, что поощрение как регулятор поведения дает лучший эффект, чем наказание.

2. Принцип изучения единства личности, сознания и деятельности, в том числе трудовой. Неправомерно разрывать при оценке или прогнозировании поведения факторы личностных свойств, самооценки и ситуационные факторы, поскольку их влияние взаимосвязано.

3. Принцип системности изучения личности, всесторонности, учета действия внутренних и внешних факторов.

4. Принцип объективности, обязательной проверки и взаимопроверки данных, полученных разными путями.

5. Принцип динамичности: изучение личности должно быть продолжительным, а лучше – постоянным, чтобы отразить по возможности все ее стороны и динамику развития.

6. Принцип изучения структуры: изучать следует элементы, стороны личности как сложные системы, их взаимосвязи и особенности взаимодействия.

Значение работника для организации определяется его результативностью, или эффективностью, т. е. прибыльностью и издержками, которые зависят от возможностей личности и факторов трудовой деятельности.

В социологии труда рассматривается категория трудового потенциала человека, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности. Потенциал – заложенные потенции (силы), возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

Структура личностного культурно-производственного потенциала работника включает следующие компоненты:

– профессионально-квалификационные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность (квалификационный потенциал);

– работоспособность (психофизиологический потенциал);

- способность к сотрудничеству, коллективной организации и взаимодействию (коммуникативный потенциал);
- ценностно-мотивационные установки (нравственный потенциал);
- лидерский потенциал;
- потенциал развития и самосовершенствования;
- групповой потенциал (потенциал участия и использования преимуществ социальных сетей).

Типы личностей:

Нервный тип. Подобного человека следует держать в рамках, указывать, что и как делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

Сентиментальный тип. С таким человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым, постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

Бурный тип. Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в совместной работе и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу “засучив рукава”, но необходимо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, что он легко отвлекается.

Страстный тип. Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Определенный интерес представляет типология Майерс-Бриггс, разработанная в США в конце 1950-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах – экстравертном (“обращенном вовне”) и интровертном (“обращенном внутрь себя”). Экстраверты общительны, активны, оптимистичны, подвижны, по темпераменту они сангвиники или холерики.

Интроверты малообщительны, сдержанны, отделены от всех, в своих поступках ориентируются в основном на собственные представления, серьезно относятся к принятию решения, контролируют свои эмоции. К интровертам относятся флегматики и меланхолики. Однако в жизни редко встречаются абсолютно чистые экстраверты или интроверты. В каждом из нас есть черты как тех, так и других, это зависит от врожденных свойств нервной системы, возраста, воспитания, жизненных обстоятельств. У экстравертов ведущим полушарием является правое, что частично может проявляться даже во внешности, – у них более развит левый глаз, т. е. левый глаз больше открыт. У интровертов ведущим является левое полушарие.

И. Майерс-Бриггс задалась целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию типологии послужила проблема трудоустройства демобилизованных солдат. Результатом исследований стало создание индикаторов типов Майерс-Бриггс, основанных на выявлении:

- двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала “экстраверсия – интраверсия”);
- двух противоположных способов сбора информации (шкала “сенсорность – интуиция”);
- двух различных способов принятия решений (шкала “мышление – чувствование”);
- двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала “решение – восприятие”).

Каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из типов личности. По своему психологическому типу человек может быть:

- экстравертом (E) или интровертом (I);
- сенсорным (S) или интуитивным (N);
- мыслительным (T) или чувствующим (F);
- решающим (J) или воспринимающим (P).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера человек относится к одному из 16 типов. Например, администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры,

фининспекторы и военные относятся к типу ISTJ; санитары, заведующие канцелярскими, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи – к типу ISFJ и т. д.

Теории поведения личности.

1. *Теории типов.* Самая старая из них – теория Гиппократов, который выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах: холерическом, сангвиническом, меланхолическом и флегматическом. Здесь использовалось положение, как и во всех последующих теориях типов, что каждый индивид представляет собой определенный баланс этих основных элементов. Наиболее полной типологической теорией была теория В. Г. Шелдона, который утверждал, что «типы тела тесно связаны с развитием личности». Подход К. Юнга, хотя и принадлежит к психоаналитическим теориям, иногда классифицируется как теория типов из-за акцента на классификацию индивидов по типам, например, интроверт-экстраверт.

2. *Теории черт.* Все теории этого вида исходят из предположения, что личность человека представляет собой компендиум черт или характерных способов поведения, мышления, чувства, реагирования и т. д. Ранние теории черт представляли собой немногим более чем списки прилагательных, и личность определялась через перечисление. Более современные подходы использовали метод факторного анализа в попытке выделить основные измерения личности. Возможно, наиболее влиятельной теорией здесь является теория Р. Б. Кэттелла, основывающаяся на наборе глубинных черт, которых, как считалось, у каждого индивида имеется довольно много и которые оказывают «реальные структурные влияния, определяющие личность». Согласно Кэттеллу, цель теории личности состоит в том, чтобы составлять индивидуальную матрицу черт, с помощью которой можно делать предсказания относительно поведения. Подходы с точки зрения типов и черт дополняют друг друга, и действительно можно утверждать, что это две стороны одной медали. Теории типов, прежде всего, имеют дело с тем, что является общим для индивидов, теории черт сосредоточиваются на том, что их различает. Однако они приводят к разному пониманию базового термина личность.

3. *Психодинамические и психоаналитические теории.* Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Фрейда и

Юнга, социальные психологические теории Адлера, Фромма, Салливана и Хорни, более современные подходы Лэинга и Перл-за. Между ними имеется множество различий, но все они содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие интеграции. Сильный акцент обычно делается на факторах развития, с предположением, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Кроме того, большое значение уделяется понятиям мотивации, и потому ни одно рассмотрение проблем личности не считается теоретически полезным без оценки основных мотивационных синдромов.

4. *Бихевиоризм.* Основой этого направления было распространение исследования личности на основе теории научения. Хотя нет какой-либо влиятельной чисто бихевиористской теории личности, это направление стимулировало других теоретиков к внимательному рассмотрению интегральной проблемы: что из устойчивого поведения, демонстрируемого большинством людей, является следствием основных типов, или черт, или динамики личности, а что следствием постоянства окружающей среды и последовательности случайно возникающих подкреплений. Неудивительно, что ученые, упоминаемые ниже, на которых в той или иной степени оказал влияние бихевиоризм, в поисках ответа на эти вопросы не видят самой личности, и в некоторой степени они ставят под вопрос необходимость самого термина личность.

5. *Гуманизм.* Это направление возникло как реакция на то, что было воспринято как доминирование психоанализа и бихевиоризма в психологии. Такие мыслители, как А. Маслоу, К. Роджерс, Р. Мэй и В. Франкл, сосредоточили свое внимание на феноменологии, где перво-степенным считался субъективный психический опыт, на холизме, противостоявшем редукционизму бихевиоризма, и на важности стремления к самоактуализации. Основные проблемы гуманизма касаются трудности научной проверки многих из его теоретических понятий. Тем не менее, он остается важным подходом к изучению личности и дал начало движению человеческого потенциала.

6. *Теории социального научения.* Многие теоретические рассуждения с этой точки зрения происходят от проблемы соотношения воздействия окружающей среды и воздействия свойств, данных от природы. Однако понятие личности рассматривается здесь как те аспекты

поведения, которые приобретены в социуме. Ведущий теоретик Альберт Бандура основывает свою позицию на положении, что, хотя научение и оказывает решающее влияние, для объяснения развития сложных социальных моделей поведения (таких, как роли), по существу составляющих личность человека, необходимы факторы, отличные от простых связей реакции – стимула и случайных подкреплений. В частности, важны такие когнитивные, познавательные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы саморегуляции, и многие исследования сосредоточивались на моделировании и наблюдении научения как механизма, который может дать теоретически удовлетворительное описание поведения человека в обществе.

7. *Ситуационизм.* Это направление, основоположником которого был Вальтер Мишель, является производным от бихевиоризма и теории социального научения. Его приверженцы считают, что любая наблюдаемая устойчивая модель поведения в значительной степени определяется скорее характеристиками ситуации, чем какими-либо внутренними типами или чертами личности. Действительно, само понятие черт личности, с этой точки зрения, является ничем иным, как психологической конструкцией наблюдателя, пытающегося придать некоторый смысл поведению других, что существует только в сознании наблюдателя. Постоянство поведения приписывается скорее сходству ситуаций, в которых человек имеет тенденцию оказываться, чем внутреннему постоянству.

8. *Интеракционизм.* Эта позиция эклектична, зачастую сочетает несовместимое. Она допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных, более узконаправленных теориях. В ней утверждается, что личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Вовсе не очевидно, что согласно этой точке зрения, личность существует как отдельная «вещь». Скорее это становится своего рода общим термином для обозначения сложных элементов взаимодействия. Интересно отметить, что вышеупомянутые теоретические подходы могут рассматриваться как представляющие два различных обобщения относительно самого термина личность, так как по-

зиции 1-3 представляют обоснованный теоретический конструкт, гипотетическую внутреннюю «сущность» с причинной ролью в поведении. Позиции 4-8 рассматриваются как вторичный фактор, выведенный на основе постоянства поведения, в то время как другие операции и процессы играют важную причинную роль в определении поведения, и следовательно как понятие оно не подкреплено сильными аргументами.

Контрольные вопросы

1. *Что такое личность?*
2. *Назовите основные теории поведения личности.*
3. *Какие существуют принципы изучения личности?*
4. *Назовите основные типы личности.*
5. *На чем основана типология разделения личностей Майерс-Бриггс?*

Практические задания

Темы докладов

1. Основные теории поведения личности
2. Подходы к изучению личности
3. Проблемы взаимодействия личности и социума

Тесты для самостоятельной проверки

1) К какому типу личности относится такой человек: «подобного человека следует держать в рамках, указывать, что и как делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение»?

- A) нервный тип
- B) сентиментальный тип
- C) бурный тип
- D) страстный тип

2) К какому типу личности относится такой человек: «с этим человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе»?

- A) нервный тип
- B) сентиментальный тип
- C) бурный тип
- D) страстный тип

3) В соответствии с типологией Майерс-Бриггс к типу ISTJ (интроверт, сенсорный, мыслительный, решающий) можно отнести:

- A) санитары
- B) библиотекари
- C) полицейские и следователи
- D) воспитатели

4) Рассмотрение человека на основе четырех основных темпераментов относится к

- A) теории черт
- B) теории типов
- C) бихевиоризму
- D) интеракционизму

5) Личность характеризуется через понятие интеграции в

- A) гуманизме
- B) интеракционизме
- C) теориях социального научения
- D) психодинамических и психоаналитических теориях

6) К какому типу личности относится такой человек: «Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить»?

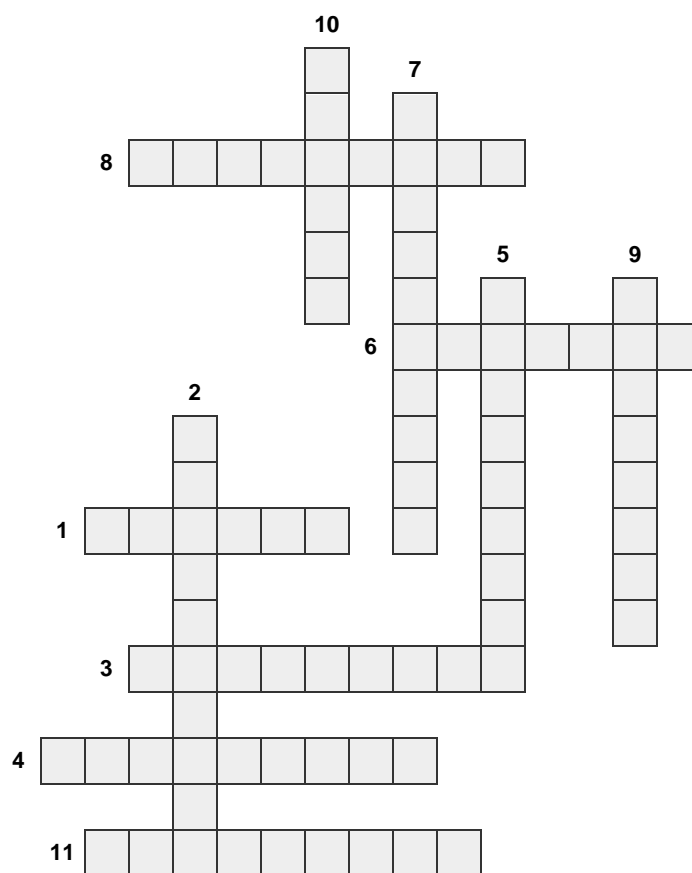
- A) нервный тип
- B) сентиментальный тип
- C) бурный тип
- D) страстный тип

7) Ведущий теоретик теории социального научения:

- A) Альберт Бандура
- B) Абрахам Маслоу
- C) Карл Густав Юнг
- D) Карен Хорни

Ответы к тесту: 1 – А; 2 – В; 3 – С; 4 – В; 5 – D; 6 – С; 7 – А .

Кроссворд



По вертикали:

2. Тип личности, паттерны поведения которого направляются на окружающих людей, активное взаимодействие с ними

5. Один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократ. Человека такого темперамента можно охарактеризовать как медлительного, спокойного, с устойчивыми стремлениями

7. Один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократ, характеризующийся инертностью нервной системы, слабостью процессов возбуждения и торможения при их неуравновешенности. Системное качество человека, обусловленное его включенностью в систему социальных отношений и институтов, приобретенное индивидом в предметной деятельности и общении

10. Учение, система научного знания, описывающая и объясняющая некоторую совокупность явлений и сводящая открытые в данной области закономерные связи к единому объединяющему началу

По горизонтали:

1. Американский психолог, создавший пирамиду потребностей

3. Один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократа. Человека такого темперамента можно охарактеризовать как живого, подвижного, сравнительно легко переживающего неудачи

4. Определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой, определяется способностью изменять свои действия под влиянием внутренних и внешних факторов

6. Один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократа. Человека такого темперамента можно охарактеризовать как быстрого, порывистого, способного отдаваться делу со страстностью, преодолевать значительные трудности

8. Человек, психический склад которого характеризуется сосредоточенностью на своем внутреннем мире, замкнутостью, созерцательностью

11. Заложенные силы, возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков

2.3. Формирование личности

Понятие человека тесно связано с понятиями «личность», «индивид», и «индивидуальность».

Человек – это общее понятие, отражающее целостность человеческого существа, единство самых различных его жизненных функций и проявлений и используется для характеристики всеобщих, присущих всем людям качеств и способностей.

Личность – это многогранное понятие, включающее в себя следующие общие положения:

- понятие «личность» включает в себя совокупность индивидуальных, специфических характеристик человека, которые отличают его от других людей, т. е. личность всегда характеризуется индивидуальностью;

- личность представляет собой уникальную форму социального бытия человека – индивидуальные свойства личности являются социально значимыми и формируются в процессах социализации и взаимодействия с другими людьми;

- личность – это единое целое, обладающее устойчивой структурой, состоящей из иерархически связанных отдельных черт личности; личность является динамичной структурой, способной развиваться и самоорганизовываться, постоянно взаимодействуя с социальным окружением.

Личность является связующим звеном всей психической деятельности, обуславливая ее непрерывность, преемственность и целесообразность.

Таким образом, личность – это человек в совокупности своих устойчивых социально обусловленных индивидуальных психических характеристик, которые составляют единую систему, способную развиваться и самоорганизовываться во взаимодействии с другими личностями и обществом.

Слово личность ("personality") в английском языке происходит от латинского "persona". Первоначально это слово обозначало маски, которые надевали актеры во время театрального представления в древнегреческой драме. Раб не рассматривался как персона, для этого надо быть свободным человеком.

Выражение "потерять лицо", которое есть во многих языках, означает утрату своего места и статуса в определенной иерархии. В русском языке издавна употребляется термин "лик" для характеристики изображения лица на иконе.

В конце XX века это стало подлинной проблемой для сотен миллионов людей, ввиду тяжести социальных конфликтов и глобальных проблем человечества, которые могут стереть человека с лица земли.

Таким образом, самого начала в понятии "личность" был включен внешний, поверхностный социальный образ, который индивидуальность принимает, когда играет определенные жизненные роли - некая "личина", общественное лицо, обращенное к окружающим.

Важная роль природных задатков, врожденных особенностей в развитии индивида опосредована социальными факторами. Способ существования индивидуальной жизни есть проявление более особенное или более общее, родовой жизни человека.

Следовательно, даже этимологические личностные характеристики человека несут разную смысловую нагрузку в зависимости от той или иной культуры и цивилизации.

Индивид – это конкретный представитель человеческого рода, носитель всех психофизических и социальных черт человечества. Индивидом является и новорожденный, и взрослый человек, который также является личностью. Индивид обладает как общими характеристиками, такими как целостность психофизической организации, устойчивость во взаимодействии с окружающим миром и активность, так и индивидуальными качествами и их совокупностью, которые отличают его от других индивидуумов (эмоциональность, чувствительность, рациональность и т. д.).

Гораздо более содержателен другой термин "индивидуальность", обозначающий уникальность и неповторимость человека во всем богатстве его личностных качеств и свойств. Человек выступает сначала как особь, "случайный индивид", потом как социальный индивид, персонифицированная социальная группа, и затем как личность. Личность тем значительнее, чем больше в её преломлении представлено всеобщих, общечеловеческих характеристик.

Индивидуальность – это неповторимое своеобразие какого-либо явления, отделяющее существа, человека. В самом общем плане индивидуальность, в качестве особенного, характеризующего данную единичность в ее качественных отличиях, противопоставляется типичному как общему, присущему всем элементам данного класса или значительной части их. Индивидуальность не только обладает различными способностями, но еще и представляет некую их целостность. Если понятие индивидуальности подводит деятельность человека под меру своеобразия и неповторимости, многосторонности и гармоничности, естественности и непринужденности, то понятие личности поддерживает в ней сознательно-волевое начало. Человек как индивидуальность выражает себя в продуктивных действиях, и поступки его интересуют нас лишь в той мере, в какой они получают органичное предметное воплощение. О личности можно сказать обратное, в ней интересны именно поступки.²⁸

Формирование личности.

К основным факторам формирования личности относятся:

Среда — важнейший фактор социализации человека и его становления. Среда — это окружение, условия, обстоятельства, в которых растет, живет и работает человек.

²⁸ Л.В. Ерушкина, конспект лекций –[Электронный ресурс]. URL: http://www.lib.unn.ru/students/src/Erushkina_MSt.pdf

Выделяют:

- Микросреду — контактное, т.е. непосредственное окружение человека (родители, воспитатели, родственники, школа, «улица» и т.п.);

- социальную среду — конкретные общественные отношения, традиции, нравственные и правовые устои, при которых рождается и живет человек;

- естественную среду — определенные климатические, географические условия, формирующие этнопсихологические особенности личности.

- Наследственность — генетическая передача определенных качеств и свойств личности от поколения к поколению;

- Обучение, воспитание, образование;

Степень адекватности включения человека в трудовую деятельность.

Можно иметь хорошую наследственность, находиться в благоприятной среде, получить квалифицированных учителей, но оставаться при этом умной ненужностью. Только в процессе трудовой деятельности происходит становление и развитие личности.

Процесс формирования личности может быть представлен как развитие воли, и это не случайно. Безвольное, импульсивное действие есть действие безличное, хотя о потере воли можно говорить только по отношению к личности (ведь нельзя потерять то, чего не имеешь). Поэтому авторы, которые считают волю важнейшей чертой личности, с эмпирической точки зрения правы. Воля, однако, не является ни началом, ни даже "стержнем" личности, это лишь одно из ее выражений. Действительную основу личности составляет то особое строение целокупных деятельностей субъекта, которое возникает на определенном этапе развития его человеческих связей с миром.

Крайне важный для теории личности и для практики воспитания вопрос о механизмах формирования личности разработан далеко не достаточно.

К стихийным механизмам формирования личности можно отнести общий механизм сдвига мотива на цель, а также более специальные механизмы идентификации и механизма принятия и освоения ролей социальных. Это - механизмы стихийные, ибо субъект, подвергаясь их

действию, не осознает их в полной мере, и уж во всяком случае, сознательно ими не управляет. Они господствуют до подросткового возраста, но и после продолжают участвовать в развитии личности вместе с сознательными формами само построения.

Названные механизмы в той мере, в коей касаются развития личности, действуют в русле общего, генерального процесса определения потребности в общении. Этой потребности придается в психологии все большее значение. По фундаментальности она приравнивается к органическим потребностям: она столь же витальна, ибо ее неудовлетворение приводит к ухудшению физического состояния младенцев и детенышей высших животных, и даже к их гибели. Она оказывается главной движущей силой формирования и развития личности.

Механизм сдвига мотива действует на всех этапах развития личности, только с возрастом меняются и усложняются те главные мотивы общения, кои направляют этот сдвиг на осваиваемые действия, – ведь по мере роста все шире становится круг социальных контактов и связей.

Механизм начинает действовать с малых лет: дети подражают родителям во всем - в манерах, речи, одежде, занятиях. Все это воспроизводится чисто внешне, но одновременно усваиваются и внутренние черты родителей. Очень ярко это проявляется в играх ролевых, особенно при игре в семью. Характерная особенность идентификации – в том, что она проходит, особенно на первых порах, независимо от сознания ребенка, и не контролируется полностью родителями. Это накладывает на воспитателей особую ответственность - за качество собственной личности. На более поздних возрастных стадиях чрезвычайно расширяется круг лиц, из коих выбирается образец - объект идентификации. Среди таковых могут быть не только реальные люди, знакомые или незнакомые, но и литературные герои. Но обычно наступает время, когда “образец” теряет притягательность и субъективную значимость, и это естественно: личность восприняла от образца нечто важное и нужное, но у нее - свой путь. Дезактуализация образца знаменует завершение определенного этапа в развитии личности, ее подъем на новую ступень: оказывается, что сложились новые отношения, появились новые мотивы, и это заставляет ставить новые цели и искать новые идеалы.

Механизм принятия и освоения социальных ролей тоже действует с раннего, дошкольного возраста: старший дошкольник мечтает стать школьником, и пр. Этот механизм во многом сходен с механизмом идентификации, но значительно более обобщен. Здесь часто отсутствует персонализация осваиваемого эталона – социальной роли или социальной позиции. На более продвинутой фазе индивид нередко срастается с ролью, она становится частью его личности, и потеря привычной роли переживается как утрата части личности.

Освоение социальных ролей имеет самое непосредственное отношение к формированию и жизни личности, ибо в ходе его:

- 1) появляются новые мотивы;
- 2) происходит соподчинение мотивов;
- 3) видоизменяются системы взглядов, ценностей, этических норм и отношений.

Все названные механизмы формирования личности могут принимать и осознанные формы, но осознание не необходимо для их действия, а часто и невозможно. Как правило, все эти механизмы действуют совместно, переплетаясь и взаимно усиливаясь, и лишь умственное абстрагирование позволяет рассматривать их в отдельности.²⁹

Формирование личности на определённых этапах развития человека.

Личность формируется в конкретно-исторических условиях, в процессе воспитания и обучения. Основными движущими силами развития личности являются биогенетические и социогенетические факторы. Сторонники биологического направления утверждают, что формирование личности определяется наследственностью, т. е. в человеке от природы заложено предрасположение к конкретному виду деятельности и к определенному комплексу мотивов, а также запрограммированы этапы психического развития и порядок их возникновения. Социогенетическая концепция рассматривает развитие личности как результат прямых воздействий на нее окружающей социальной среды.

Ранний возраст. Предпосылки формирования личности заложены уже в раннем возрасте ребёнка, в котором происходит не только

²⁹ Жилина О.Л. Развитие и формирование личности [Электронный ресурс]. – режим доступа: <https://nsportal.ru/detskiy-sad/materialy-dlya-roditeley/2018/10/15/razvitie-i-formirovanie-lichnosti>

усвоение разнообразных действий и формирование психических процессов и качеств, необходимых для их выполнения, но и овладение свойственных человеку форм поведения в обществе и, главное, тех внутренних черт, которые отличают человека как члена общества и определяют его поступки. Но внутренний мир ребёнка лишь начинает приобретать определённую устойчивость. И хотя образование этого внутреннего мира происходит под решающим влиянием взрослых, они не могут вложить в ребёнка своё отношение к людям, к вещам и передать ему свои способы поведения. Дошкольный возраст. В процессе своего психического развития ребенок дошкольного возраста овладевает свойственными человеку формами поведения среди других людей. Это движение онтогенеза соединено с развитием внутренней позиции, которая отличает ребенка от других и одновременно несет в себе возрастные и общечеловеческие внутренние черты. Именно целостное психическое развитие ребенка содержит потенциал общечеловеческих и индивидуальных свойств. Внутренняя позиция ребенка проявляет себя в весьма своеобразной форме. Это или эмоционально окрашенные образы, или ситуативная ориентировка на усвоенные нормы, или воля, выражаемая в упорстве, или другие частные психические достижения, которые вдруг доминируют над общими достижениями в процессе целостного психического развития. Эти ситуативные доминирования, возникнув и заявив о себе, быстро исчезают. Однако именно они окрашивают процесс развития личности ребенка неповторимым обаянием детских проявлений «самости» и «чувства личности».

Младший школьный возраст. В возрасте семи-одиннадцати лет (младший школьный возраст) ребенок начинает понимать, что он представляет собой некую индивидуальность, которая, безусловно, подвергается социальным воздействиям. Он знает, что он обязан учиться и в процессе учения изменять себя, присваивая коллективные знаки (речь, цифры, ноты и др.), коллективные понятия, знания и идеи, которые существуют в обществе, систему социальных ожиданий в отношении поведения и ценностных ориентаций. В то же время он знает, что отличается от других и переживает свою уникальность, свою «самость», стремясь утвердить себя среди взрослых и сверстников. Самосознание ребенка интенсивно развивается, а его структура укрепляется, наполняясь новыми ценностными ориентациями.

Отрочество. Важнейшей особенностью личности в отрочестве является быстрое развитие самосознания посредством рефлексии подростка на себя и других. Чем лучшее образование и воспитание получил подросток в детстве, тем богаче его рефлексия. Подросток может, забыв обо всех забавах, отвлекшись от любимого занятия в сфере познавательной деятельности, уйдя от общения, подолгу заниматься рефлексией на свои собственные характерологические и общечеловеческие особенности. Это занятие при живости ума может продуцировать важные для подростка откровения обще морального порядка и относительно своей собственной персоны. Подростковая рефлексия хотя и поднимает отрока на исключительную для его возможностей высоту, отличается свободной ассоциативностью - мысли текут по разным направлениям в зависимости от чувств и внешних обстоятельств. Целостность рефлексии придает лишь исключительная направленность подростка на самого себя - куда бы он ни устремился в своих ассоциациях, он неизменно проидентифицирует себя с самим собой, возвратится к самому себе, к своему собственному Я.

Юность. В юности у молодого человека возникает проблема выбора жизненных ценностей, стремление сформировать внутреннюю позицию по отношению к себе, другим людям, а также к моральным ценностям. Важнейшими процессами этого возраста является расширение жизненного мира личности, круга общения, групповой принадлежности и типа людей, на которых она ориентируется. Как бы страстно ни была направлена юность на поиск своего места в мире, сколь бы ни была она интеллектуально готова к осмыслению всего сущего, многого она не знает - еще нет опыта реальной практической и духовной жизни среди близких и других людей.

Зрелый возраст. Если в юношеском возрасте образуется зрелость личности первой степени, которая характеризуется развитием высокого уровня способности к учению (старший школьник и студенческий возраст) и первыми шагами в научном и техническом творчестве, умениями вести общественную работу, то зрелый возраст (22-60 лет) достигает вершин в труде как в области науки и искусства, так и в практике (производство и управление). В этом возрасте личность выступает общественным деятелем в полном смысле этих слов. Это государственный или партийный деятель, профсоюзный работник, наконец, деятель

в области культуры. Это и организатор научных исследований, и отличный испытатель, это и новатор производства, и рядовые квалифицированные рабочие, и колхозники, создающие материальные ценности. Это художники и актеры, музыканты и литераторы, создающие духовные ценности. Одним словом, зрелое поколение составляет основу общества. В этом возрасте окончательно определяются и углубляются нравственно-политические взгляды. Они становятся глубокими и довольно полными, а главное, проверенными жизнью. Зрелый возраст располагает оптимальными субъективными условиями деятельности: максимальным развитием физических и умственных сил, основательностью знаний и навыков.

Пожилой возраст. Незаметно для себя, а нередко и для окружающих, личность переходит в период жизни, называемый пожилым, который имеет границы в пределах 61-74 лет. Существенных изменений в морально-психологических особенностях личности, особенно в первом пятилетии, не наблюдается. На том же уровне в основном сохраняются творческие способности личности. Они умножаются на большее мастерство. Сохраняется чувство нового и способность творить; широкое распространение получает совмещенное творчество - рабочий, он же и актер; врач, инженер и художник (живописец, музыкант, актер). Чувство эрудиции и опытность пожилого человека определяют его тенденцию к менторскому тону по отношению к молодежи. Право быть учителем и наставником отвечает действительным возможностям личности данного возраста. Некоторое ослабление сил и возможностей наблюдается к началу второй половины пожилого возраста; имеет место ослабление образной памяти при достаточном объеме внимания, зрения, физической силы (сдаст сердце). Иногда наблюдается в этом возрасте мало осознанное чувство зависти к молодости и стремление к соревнованию с ней как в труде, так и в развлечениях в процессе отдыха.

Роль социума в формировании личности.³⁰

³⁰Электронный ресурс. – режим доступа: <https://vernsky.ru/pubs/formirovanie-lichnosti-v-protssesse-sotsializatsii-568a7571f2ad471e773c70a5>

Социум (от лат. *Socium* – общее) - большая устойчивая социальная общность, характеризующаяся единством условий жизнедеятельности людей и общностью культуры, культурного наследия и традиций. Мы рассматриваем социум, прежде всего, с точки зрения процесса включения человека в нее через ближайшую социальную среду, в общество в целом. С этой точки зрения важным становится то, что отношения человека и внешних социальных условий его жизни, его жизни в социуме имеют характер взаимодействия.

Среда – это не просто улица, дома и вещи, расположение которых достаточно знать человеку, чтобы, войдя в нее, чувствовать себя там комфортно. Среда – это еще и самые разные общности людей, которые характеризуются особой системой отношений и правил, распространяющихся на всех членов данной общности. Поэтому, с одной стороны, человек вносит в нее что-то свое, в определенной степени влияет на нее, изменяет ее, но в то же время, и среда влияет на человека, предъявляет ему свои требования. Она может принимать человека, какие-то его поступки, проявления, а может и отвергать; может относиться к нему доброжелательно, а может и неприязненно.

Формирование личности очень сложный процесс, который происходит:

- под влиянием семьи, школы, внешкольных учреждений;
- под воздействием средств массовой информации (печать, радио, телевидение, в последнее время Интернета);
- в результате живого, непосредственного общения с окружающими людьми.

В разные возрастные периоды личностного развития количество социальных институтов, принимающих участие в формировании ребенка как личности, их воспитательное значение различны.

В процессе развития личности ребенка от рождения до трех лет доминирует семья, и его основные личностные новообразования связаны в первую очередь с ней. Положительное воздействие на личность ребенка в семье состоит в том, что никто, кроме самых близких для него в семье людей — матери, отца, бабушки, дедушки, брата, сестры — не относится к ребенку лучше, не любит его так и не заботится столько о нем. В дошкольном детстве к воздействиям семьи добавляется влияние общения со сверстниками, другими взрослыми людьми,

обращение к доступным средствам массовой информации. С поступлением в школу открывается новый мощный канал воспитательного воздействия на личность ребенка через сверстников, учителей, школьные учебные предметы и дела. Расширяется сфера контактов со средствами массовой информации за счет чтения, резко возрастает поток информации воспитательного плана, достигающий ребенка и оказывающий на него определенное воздействие.

Начиная с подросткового возраста, большую роль в формировании личности играет общение со сверстниками, с друзьями, среди которых ребенок проводит большую часть своего времени. Это позволяет сделать существенный шаг от зависимости к независимости и перейти на автономный, самостоятельный путь дальнейшего личностного развития. Все большее значение с этого возраста приобретает самовоспитание и самосовершенствование личности, которые в юности становятся главными средствами ее развития.

По мере взросления роль семьи в развитии ребенка постепенно уменьшается, особенно сильной она является в первые годы жизни ребенка. В младенчестве преимущественное влияние на ребенка оказывает мать или тот человек, который ее заменяет, кто непосредственно ухаживает за ребенком и постоянно общается с ним. В целом семья начинает активно воздействовать на ребенка с раннего возраста, когда он овладевает речью, прямохождением и получает возможность вступать в разнообразные контакты с разными членами семьи. В ранние годы семейное воспитательное воздействие в основном сводится к разнообразным влияниям на эмоциональную сферу ребенка, а также на его внешнее поведение: подчинение элементарным дисциплинарно-гигиеническим нормам и правилам.

В детском возрасте к описанным семейным воздействиям добавляются те, которые направлены на воспитание у ребенка любознательности, настойчивости, адекватной самооценки, стремления к отзывчивости, общительности, доброты, а также нравственного становления личности, которые, прежде всего, проявляются в отношениях к людям: порядочность, честность и др. Здесь участие в воспитании ребенка начинают принимать не только взрослые люди, но и сверстники, с которыми он много и разнообразно играет, и это происходит в сюжетно-

ролевых играх с правилами, характерных для детей старшего дошкольного возраста.

С поступлением в школу воспитательное влияние семьи несколько ослабевает за счет того, что с ней успешно начинает конкурировать школа. Именно здесь ребенок получает первые представления о гражданской жизни, учится соблюдению формальных требований дисциплины и порядка, учится взаимодействовать и общаться со своими сверстниками, со старшими по статусу – учителями.

Значительную часть времени ребенок теперь проводит вне семьи, среди учителей и сверстников, общаясь с ними в различных ситуациях и по разным поводам. Воздействие семьи на личностное развитие ребенка становится не только относительно меньшим, меняется качественно. Взрослые члены семьи сознательно сосредотачивают свое внимание на воспитании у ребенка таких качеств личности, которые необходимы для успешного учения и общения с различными людьми в школе и вне дома. За время обучения в младших классах влияние школы и семьи, тем не менее, остается еще одинаковым.

В подростковом возрасте ситуация радикальным образом меняется. Личностно-развивающее влияние школы и внешкольного общения по сравнению с воздействием внутрисемейного общения усиливается, и подростничество в этом плане является переходным периодом от детства к взрослости. Часть детей подросткового возраста по-прежнему остается под сильным и доминирующим влиянием семьи, часть уходит из-под него уже в начале подросткового возраста. Поэтому и в плане индивидуальных особенностей как раз этот возраст также представляется переходным и одним из наиболее сложных. Если близкие для ребенка члены семьи относятся с должным пониманием, если между подростком и его родителями (дедушками, бабушками, братьями, сестрами и др.) установятся добрые, доверительные отношения, то семья еще на протяжении длительного периода взросления может оставаться доминирующим институтом положительных социально-психологических взаимоотношений.

С переходом в ранний юношеский возраст воздействие внешних институтов воспитания начинает преобладать над семьей для абсолютного большинства детей. Дальнейший процесс формирования лично-

сти ребенка, начиная с этого времени, приобретает сугубо индивидуальные черты и прямо зависит от круга людей, с которыми общаются юноша или девушка, а также от ситуаций, в которые поворачивается общение, и от его характера.

В целом влияние школы на развитие ребенка как личности, эпизодично, хотя хронологически оно занимает период времени до 10 лет (от 6-7 до 16-17 лет). Непосредственно в школе дети проводят не так уж много времени, и, кроме того, значительная часть уходит на учение, а не на воспитание, т.е. связана в основном с развитием познавательной сферы, а не личности. И, тем не менее, есть определенный период в жизни ребенка, связанный со школой, когда она играет существенную роль в его личностном формировании. Это - младший школьный и начало подросткового возраста, когда дети психологически еще находятся в сфере значительного влияния со стороны авторитетных для них взрослых людей, в данном случае учителей. Именно к этому времени должны быть приурочены главные воспитательные воздействия со стороны школы.

Ранний юношеский возраст - это время относительной стабилизации личности, ее практической подготовки к самостоятельной жизни в социуме. Однако, учитывая совокупность всех факторов, влияющих на формирование личности, необходимо отметить решающую роль активности самой личности. Именно она трансформирует в себе все факторы: что-то принимает в них, а что-то нет.

К возрасту около 16-17 лет, личность можно считать в основном уже сформированной. Те изменения, которые с человеком происходят в процессе его дальнейшей жизни, обычно не затрагивают многие личностные черты и далее остаются уже практически неизменными.

Особенно важен и труден период после окончания школы, когда человеку приходится постоянно делать ответственный выбор (в самом широком смысле этого слова): профессии, партнера по браку, систем ценностей и т.д. Это период наиболее интенсивного принятия жизненно важных решений. Все большую и большую роль для формирования личности начинают играть различные организации и учреждения, вузы, средства массовой информации и т.д.

Контрольные вопросы

- 1. Дайте определение понятию личности.*
- 2. Назовите основные факторы формирования личности.*
- 3. Какова характерная особенность идентификации?*
- 4. Назовите этапы формирования личности.*
- 5. Какую роль социум играет в формировании личности?*

Практические задания

Темы докладов

1. Человек, индивид, личность
2. Развитие навыков личности: опыт Китая
3. Ключевые свойства личности

Практическое упражнение «Оценка личности по параметрам «О-С-Е-А-N» (большой пятерки) (исследования по тесту Л. Голдберга)³¹

Цель:

Выполнить оценку личности по различным параметрам.

Задачи:

- ознакомиться с наиболее распространенной оценкой характеристик личности путем тестирования;
- научиться объективно описывать проявления своих качеств в типичных ситуациях;
- построить свой собственный и групповой личностный профиль (профиль личностных черт).

Наибольший интерес представляют измерения личности, основанные на тестах Большой Пятерки. Так, например, Льюис Голдберг в

³¹ Составлено по: Д. Варяница «Большая пятерка» или Пятифакторная модель личности Голдберга [электронный ресурс] / режим доступа URL: <https://4brain.ru/blog/теория-личности-голдберга/>

1992 г. предложил «сквозной биполярный перечень», которым индивиды могут воспользоваться, чтобы быстро получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки. Этот личностный опросник может применяться в различных сферах, в частности в выборе профессии. «Сквозной биполярный перечень» Голдберга (адаптированная модель теста Большой Пятерки) является хорошим инструментом для измерения основных параметров личности. Сокращенная версия этого перечня представлена ниже в табл. 2.3.1

Шаг 1.

Прежде чем выполнять задание, тестируемые должны внимательно изучить следующую инструкцию.

Постарайтесь как можно точнее описать себя. Опишите себя таким, каким видите в настоящее время, а не таким, каким хотели бы видеть в будущем. Опишите себя таким, каким вы бываете в целом, в типичных ситуациях, в сравнении с другими знакомыми людьми того же пола и примерно того же возраста. На каждой из приведенных ниже шкал обведите кружком цифру, которая лучше всего описывает вас по данному критерию.

Шаг 2.

Для того чтобы получить свои оценки по параметрам Большой Пятерки, необходимо вычислить среднее арифметическое по каждому фактору. Сложите все пять цифр, которые были отмечены, например, в разделе «интроверсия – экстраверсия», и разделите эту сумму на 5. Затем сделайте то же самое для остальных факторов.

Шаг 3.

Посмотрите, по какому фактору получился самый высокий балл, а по какому – самый низкий.

Шаг 4.

Определите для себя, соответствуют ли эти пять оценок тому, что вы ожидали получить.

Шаг 5.

Таблица 2.3.1

Сокращенная версия «сквозного биполярного перечня» Л. Голдберга

«Интро версия —экстраверсия»											
	очень	умеренно			ни то, ни другое	умеренно			очень		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9		
Молчаливый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	разговорчивый	
Ненапористый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напористый	
Не любящий приключений	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любящий приключе- ния	
Неэнергичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Энергичный	
Робкий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Дерзкий	
«Антагонизм — доброжелательность»											
Недобрый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Добрый	
Не склонный к сотрудни- честву	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к сотру- дничеству	
Эгоистичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Неэгоистичный	
Недоверчивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Доверчивый	
Жадный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Щедрый	
«Несобранность — собранность»											
неорганизованный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Организованный	
безответственный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Ответственный	
непрактичный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Практичный	
небрежный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Тщательный	
ленивый	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Усердный	
«Эмоциональная стабильность — нейротизм»											
расслабленный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Напряженный	
Принимающий все легко	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нервозный	
Стабильный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Нестабильный	
Довольный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Недовольный	
Неэмоциональный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Эмоциональный	
«Закрытость — открытость новому опыту»											
Не склонный к воображению	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Имеющий богатое воображение	
Нетворческий	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Творческий	
Нелюбопытный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Любопытный	
Не склонный к размышлению (нерефлек- сивный)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Склонный к размыш- лению (рефлексив- ный)	
Неискушенный	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Искушенный	

На основании представленного теста Голдберга мы можем утверждать, что каждая из общих и конкретных характерных черт представляет континуум, в пределах которого можно разместить определенную черту характера личности. По каждой из черт человек может характеризоваться высоким, низким или средним показателем. Наличие у тестируемого какой-то личностной характеристики можно отразить точкой на общем континууме – (рис. 2.1). На данном рисунке представлен профиль личностных черт (личностный профиль) человека, у которого низкая степень экстраверсии, высокая степень нервозности, близкие к средним показатели уживчивости и добросовестности и относительно высокий показатель открытости к познанию.

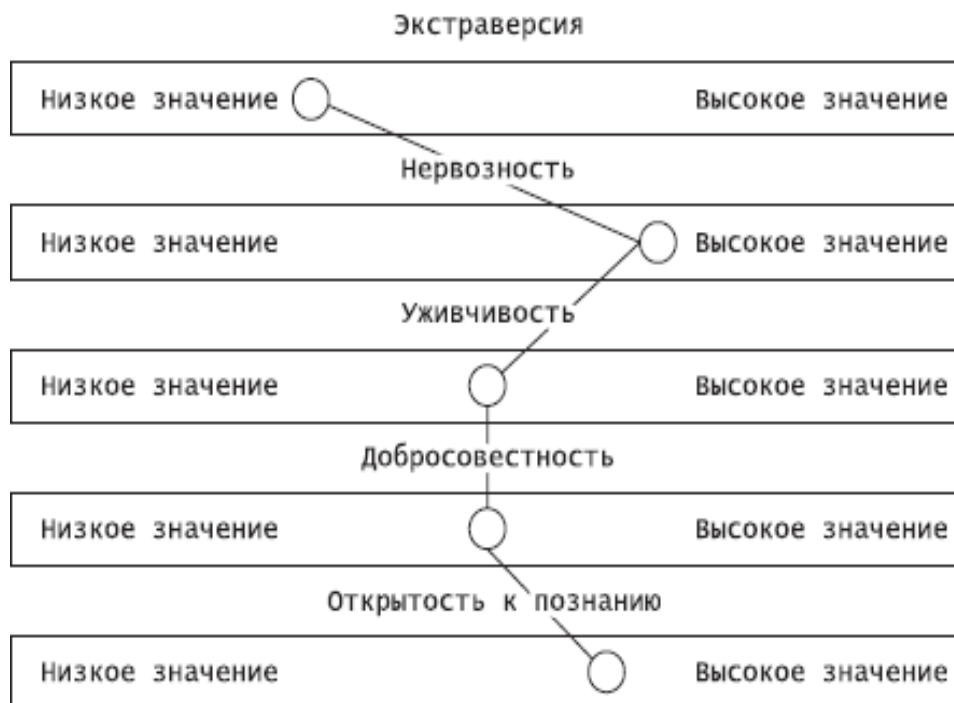


Рис. 2.3.1. Профиль личностных черт (личностный профиль) «Большая Пятерка»

Шаг 6.

По результатам тестирования членов вашей группы может быть построен и групповой профиль личностных черт. Сделайте это путем подсчета средних значений по всем параметрам Большой Пятерки. Дайте словесное описание полученного группового профиля.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Используемое понятие личность в педагогике означает:

- a) Сущность, высшую степень развития живых организмов на земле.
- b) Человека, обладающего сознанием и мышлением.
- c) Отдельно взятого человека.
- d) Совокупность прижизненно приобретённых свойств и качеств, характеризующих его общественную сущность.
- e) То, особенное, что отличает человека от другого человека.

2. От родителей к детям по наследству передаются:

- a) Тип нервной системы.
- b) Волевые качества.
- c) Образ жизни.
- d) Черты характера.
- e) Нравственные качества.

3. Основные факторы развития личности:

- a) Игра, учение, труд.
- b) Воспитание, окружающая среда, наследственность, собственная деятельность.
- c) Школа, семья.
- d) Знания, умения, навыки.
- e) Педагоги, родители.

4. Биологический и духовный рост личности в процессе жизнедеятельности - это:

- a) Воспитание.
- b) Формирование.
- c) Развитие.
- d) Преемственность.
- e) Образование.

5. Из ниже перечисленного меньше всего влияет на формирование личности:

- a) Социальная среда.
- b) Географическая среда.
- c) Воспитание.
- d) Наследственность.
- e) Внутренняя активность личности.

6. Формирование личности – это:

- a) Воздействие различных условий на людей независимо от сознательной деятельности.
- b) Процесс и результат количественных изменений в организме.
- c) Процесс становления человека как социального существа под воздействием всех без исключения факторов – экологических, социальных, психологических и т.д.
- d) Процесс и результат воспитательной работы, направленной на решение конкретных воспитательных задач.
- e) Готовность сознательно и самостоятельно выполнять практические и теоретические действия на основе усвоенных знаний.

7. Решающий фактор формирования личности:

- a) Целенаправленное воспитание.
- b) Микросреда.
- c) Макросреда.
- d) Товарищи.
- e) Средства массовой информации.

8. Индивидуальность – это:

- a) Своеобразие психологии личности индивида, ее неповторимость, проявляющаяся как в чертах характера, так и в темпераменте, эмоциональной и интеллектуальной сферах, потребностях и способностях.
- b) Человек как неповторимый представитель рода.
- c) Человек как субъект социальных отношений.
- d) Живое существо, обладающее даром мышления.
- e) Отличительные особенности человека, проявляющиеся в учебном процессе.

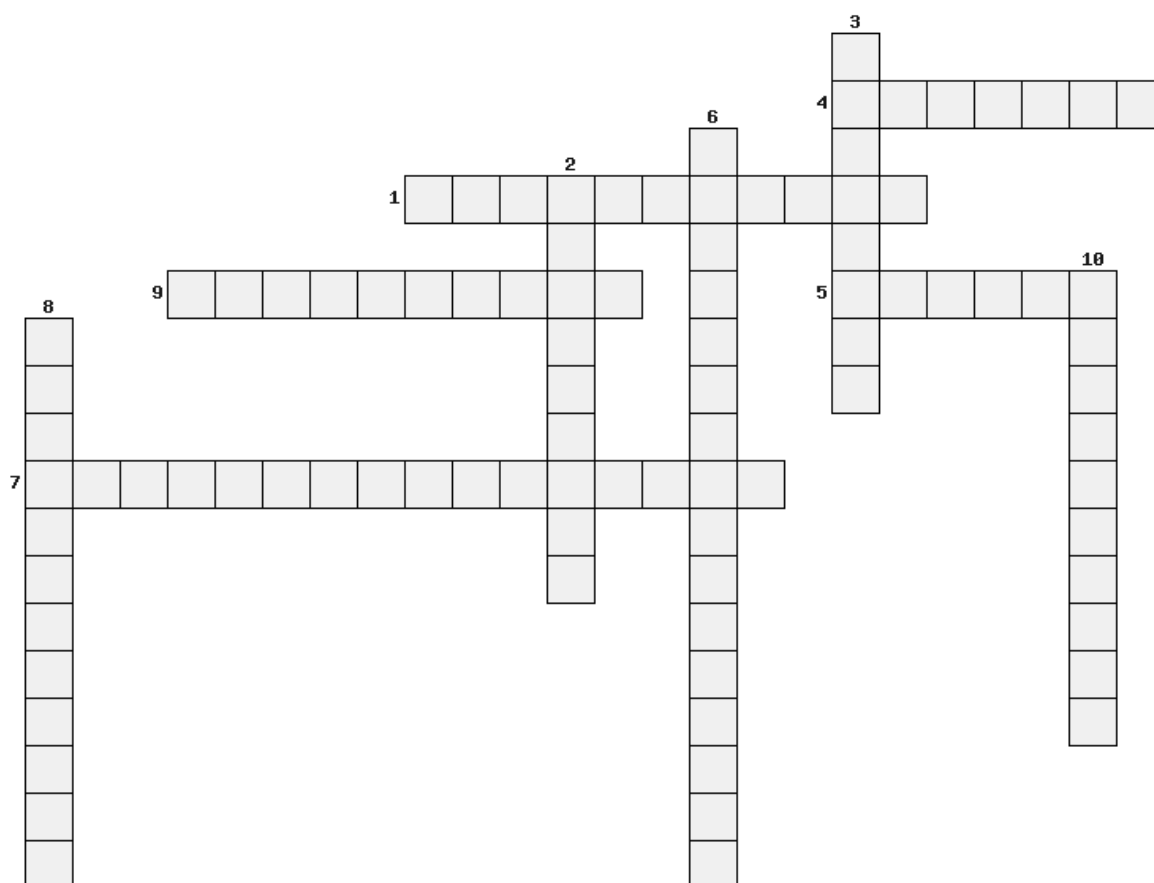
9. Процесс вхождения индивида в социальную среду, овладение навыками, преобразование реально существующих отношений в качестве личности – это:

- a) Воспитание.
- b) Формирование.
- c) Становление личности.
- d) Социализация .
- e) Общественное развитие.

Кроссворд

Вопросы:

1. Совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими, а не содержательными аспектами деятельности.
2. Определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой.
3. Человек в совокупности своих устойчивых социально обусловленных индивидуальных психических характеристик, которые составляют единую систему, способную развиваться и самоорганизовываться во взаимодействии с другими личностями и обществом.



4. Конкретный представитель человеческого рода, носитель всех психофизических и социальных черт человечества.
5. Большая устойчивая социальная общность, характеризующаяся единством условий жизнедеятельности людей и общностью культуры, культурного наследия и традиций.

6. Свойство живых систем воспроизводить свою организацию или, иначе говоря, воссоздавать себе подобных в ряду поколений.
7. Совокупность характерных особенностей и свойств, отличающих одного индивида от другого; своеобразие психики и личности индивида; неповторимость, уникальность духовных, физиологических и личностных качеств.
8. Процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.
9. Период жизни человека между детством и юностью.
10. Контактное, т.е. непосредственное окружение человека (родители, воспитатели, родственники, школа, «улица» и т.п.);

2.4. Парадокс отчуждения личности работника от результатов труда

Современная традиция употребления термина «отчуждение труда» берет начало от К. Маркса, которая исходит из того, что отчуждение выражает противоречия определённой ступени развития общества. В одной из первых своих крупных работ «Экономическо-философские рукописи 1844 года», которая так и осталась рукописью, он выделил различные характерные для капитализма поработщающие человека формы отчуждения. К ним отнесены:

- отчуждение практической человеческой деятельности – отчуждение рабочего от своего труда и продукта своего труда, в силу чего «труд становится противостоящей ему самостоятельной силой», а «жизнь, сообщенная им предмету, выступает против него как враждебная и чуждая»;
- отчуждение рабочего от чувственного внешнего мира, предметов природы и от себя, от собственной деятельности, как чуждой, ему не принадлежащей «в самом акте производства, в самой производственной деятельности» («если продукт труда есть отчуждение, то и само производство должно быть деятельным отчуждением, отчуждением деятельности, деятельностью отчуждения»);

- отчуждение человека от своей родовой сущности и, как следствие, – отчуждение человека от человека и др.
- отчуждение человека от предметного мира (частная собственность становится предметом формального обладания, а не действительного ее освоения).

Основной формой отчуждения, как выделял Маркс, является отчуждение работника от результатов своего труда. Он критикует Политическую экономию А. Смита и Д. Рикардо за игнорирование и отсутствие понятия отчуждения: «Политическая экономия замалчивает отчуждение в самом существе труда тем, что она не подвергает рассмотрению непосредственное отношение между рабочим (трудом) и производимым им продуктом».

Следует раскрыть понятие отчуждения труда в его существе.

Отчуждение труда по Марксу заключается в том, что «он в своем труде не утверждает себя, а отрицает, чувствует себя не счастливым, а несчастным, не развивает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свои духовные силы».³²

Идеи К. Маркса об отчуждении труда становятся популярными среди представителей Франкфуртской школы. Так, Э. Фромм, опираясь на идеи К. Маркса, раскрывал и описывал отчуждение от работы со стороны рабочего (для которого труд становится мучением, а идеалом – лень и враждебность по отношению к труду), со стороны собственника производства (который рассматривает его как капитал и не несет ответственности за процесс), а также со стороны бюрократа (который относится к миру как к объекту своей деятельности).

Именно благодаря представителям Франкфуртской школы термин «отчуждение» получает широкое распространение среди социологов в 1960–1970-е гг. Употребление данного термина по отношению к работе в социологической литературе трактовалось как неудовлетворенность, отсутствие мотивации, утрата контроля, субъективного смысла труда, отсутствие самовыражения и т.д.

Таким образом, «отчуждение труда существует, когда в процессе и в результате своей деятельности работник воспроизводит внешние, не контролируемые им материальные силы и отношения, которые в

³² Карл Маркс Экономическо-философские рукописи: Первая рукопись. Отчужденный труд, 1844 С.41

дальнейшем противостоят ему как чужие, навязанные ему условия труда и жизни».

Поэтому, в случае отчуждения труда человек, принудительно или добровольно, включается в трудовой процесс, зажатый в тиски социальных условий, которые являются внешними и чуждыми для него, более того, поработают человека, делают его труд бессмысленным, уродующим морально и физически. Причем человек своими собственными руками и мыслями продолжает воспроизводить эти социальные условия. Дело в том, что, «во-первых, сам труд, сама жизнедеятельность, сама производственная жизнь оказываются для человека лишь средством для удовлетворения одной его потребности, потребности в сохранении физического существования. А производственная жизнь и есть родовая жизнь. Это есть жизнь, порождающая жизнь. В характере жизнедеятельности заключается весь характер данного вида, его родовой характер, а свободная сознательная деятельность как раз и составляет родовой характер человека. Сама жизнь оказывается лишь средством к жизни».³³

Существуют формы отчуждения труда, выделенные В.В. Радаевым:

Во-первых, силовое или внеэкономическое принуждение, выражающееся отношениями непосредственного господства и подчинения, личной зависимости человека от других людей, административных, политических или военных органов. В условиях внеэкономического принуждения человеком движет страх – перед возможным физическим насилием (вплоть до уничтожения), перед лишением юридического, гражданского или социального статуса – быть избитым, посаженным в тюрьму, уволенным с работы.

Во-вторых, экономическое принуждение, под которым понимается односторонняя зависимость человека от материальных условий его существования. Когда не обеспечен минимум базовых потребностей, у человека фактически отсутствует выбор: им также руководит страх перед голодом, нищетой, деградацией. Причем речь идет не только о физиологическом, но и о социальном минимуме, определяемом принадлежностью к какому-то сообществу или конкретным группам.

³³ Карл Маркс Экономическо-философские рукописи: Первая рукопись. Отчужденный труд, XXIV глава, 1844. С.53

В-третьих, технологическое принуждение, выражающееся односторонней зависимостью человека от условий труда и производства, порождаемое его узкой профессиональной квалификацией, прикреплением к рабочему месту. Примером могут послужить «монозаводские» города, где наиболее вероятным исходом для большинства трудоспособного населения является работа на единственном предприятии. В результате закрепления несложных узкопрофессиональных навыков покинуть свое место с годами становится все труднее, да и уходить особенно некуда. Люди становятся придатками конкретного технологического процесса.

В-четвертых, идеологическое принуждение – наиболее тонкое из перечисленных форм воздействия. Оно возникает как продукт манипулирования личным интересом: используется страх Божьей кары, потери жизненных ориентиров, разрыва социальных связей с референтной группой. И без того условная грань между негативной и позитивной мотивацией здесь практически стирается.

Специалист в западной социологии по проблеме отчуждения Р. Блаунер выделил четыре переменных отчуждения:

1. Бессилие. Личность испытывает отчуждение данного типа, когда является не субъектом, а объектом, управляемым людьми или какой-нибудь иной внешней системой.

2. Бессмысленность. Отчуждение данного типа возникает тогда, когда работник не чувствует, что его собственные действия и деятельность, которую он выполняет, не приводят к достижению жизненно важных целей, не являются заметным вкладом в деятельность его коллектива, организации и общества в целом.

3. Изоляция. Данный тип отчуждения возникает при условиях разрыва личных связей, когда работник, находясь в обществе, не чувствует себя его членом. Рабочий может испытывать данный тип отчуждения даже вследствие таких причин, как неудачно оборудованное рабочее место или неудобный график работы.

4. Самоотчуждение. Данный тип отчуждения возникает в условиях, когда работа становится самоцелью, когда трудовая деятельность не способствует проявлению индивидуальности и изобретательства и негативно влияет на чувство собственного достоинства.

Перейдем к преодолению отчуждения. Следуя из марксистской теории, можно определить, что преодоление отчуждения означает переход из «царства необходимости» в «царство свободы», но это невозможно без перехода от одной общественно-экономической формации к другой – более прогрессивной (без перехода от капитализма к коммунизму). Именно как переход от одной (более реакционной) к другой (более прогрессивной) общественно-экономической формации, сопровождающийся переходом власти от одного класса к другому (более прогрессивному) и понимается в марксизме социальная революция, которая должна завершиться полной победы нового общественного устройства. Таким общественным устройством, представляющим альтернативу, должен был стать социализм (а в перспективе и коммунизм). Именно коммунизм как общество, основанное на сознательном управлении общественными процессами, не знающее эксплуатации человека человеком, применяющее технический прогресс для расширения материальных и культурных возможностей человека, покончит со всеми формами отчуждения. Ведь, даже в случае обнаружения противоречия, общество, вооруженное знанием, общество сознательно организованное, сможет без особого труда разрешать их, ликвидируя основу отчуждения любого вида – господство обстоятельств над человеком. Именно коммунизм как система, в которой человек хозяин своей жизни, человек господствует над обстоятельствами и сможет полностью преодолеть феномен отчуждения.

Каким образом можно преодолеть отчуждение? Через постоянную классовую борьбу трудящихся и их самоорганизацию в этой борьбе. Только трудящиеся массы и, в первую очередь пролетариат (наемные работники физического и умственного труда, лишенные собственности на средства производства), организованный как политический субъект могут приближать свою борьбой конец капитализма. В настоящее время путем к преодолению отчужденности может являться массовое вовлечение трудящихся в социально-классовую борьбу во всех ее формах (экономической, идеологической и политической). Сегодня, пролетариату не хватает собственной классовой политики, независимой от буржуазии того или иного сорта. Ведь человек, который сторониться политической жизни по «собственной воле» отчужден вдвойне. Человек же, осознавший необходимость борьбы за свои права, даже оставаясь в трудном экономическом положении, оставаясь

отчужденным от результатов своего труда, делает шаг на пути преодоления своего самоотчуждения («бегства от свободы»), шаг на пути построения бесклассового общества, шаг от царства необходимости к царству свободы. Отсюда представляется очевидным, что в современном капиталистическом обществе путь к преодолению отчуждения лежит не через «внутреннее самоосвобождение» или «революцию сознания» (хотя это тоже важно) и уж тем более не через «конструктивные пожелания властям», а через практическую классовую борьбу пролетариата во всех ее формах. Именно из такой борьбы и складывается революционно-преобразовательная дорога от предыстории человечества к его подлинной истории – коммунистическому обществу.

Известные научные методы снижения «градуса» отчуждения от результатов труда работников в организации, как правило, касаются изменения подходов к коммуникативным процессам в организации и стилей управления ею. Доведение до работников информации об экономическом положении организации, ее месте на рынке, угрозах и перспективах развития бизнеса, прозрачность принимаемых решений, в том числе по вопросам оплаты труда и карьерным ротациям и т.д., — все это те элементы решения проблемы отчуждения, которые в каждой организации может использовать грамотный руководитель.

Кроме того, руководителю следует помнить, что каждый работник — это личность, существующая в окружении других людей, предметов, событий, которые провоцируют формирование различных форм отношений. Основные формы отношения личности к внешнему миру и соответственно защиты и отчуждения представлены ниже:

- расположение — положительное отношение к окружению на основе чувственных оценок данного объекта или субъекта. Разделяют на расположение: а) к людям, проявляется в уважении, готовности помогать в сложных ситуациях; б) к работе, проявляется в увлеченности ею вопреки своим интересам;
- управленческое верование — осознанная и сознательная оценка в управленческой ситуации, основывается исключительно на чувствах и может относиться к возможности достижения успеха в каком-либо деле;
- ценности — высокооцениваемые действия, приобретающие самостоятельное значение по отношению к отдельному субъекту.

Ценностями являются в заботе об общих результатах, целеустремленности, стремлении к профессиональному росту; о совокупность принципов — сумма верований и ценностей, правил поведения человека (справедливость, добросовестность);

- позиция — совокупность принципов. Личность в позиции выражается через обстоятельства, которые человек считает правильными. Сменить позицию можно только с помощью разумного и внятного объяснения;

- уровень притязаний — характеристика степени трудности целей, к которым стремится человек. Уровень притязаний обусловлен стандартами успеха, степенью самооценки, самоуважением, жизненным опытом, образованием. Высокий уровень притязаний заставляет человека быть активным.

Формы защиты личности от внешнего мира (в том числе от организации) проявляются как позитивно, так и негативно и связаны прежде всего с организационными проблемами организации и внутренней неудовлетворенностью работника. Как показали научные исследования, люди, не имеющие высшего образования, статистически значимо выше оценивают такой параметр отчуждения, как «отчуждение от самого себя», чем люди с высшим образованием, что свидетельствует о «буферной» роли более высокой образованности от душевных дисфункций. Для современного человека образование играет довольно большую роль, которая способна ослабить отчуждение человека от труда.

Решая проблемы работников, руководитель во многом решает и проблему отчуждения.

Контрольные вопросы

1. *Дайте определение понятию «отчуждение труда».*
2. *Кто был основоположником теории отчуждения труда?*
3. *Перечислите формы отчуждения труда.*
4. *Каким образом можно преодолеть отчуждение? (Сравните подходы К. Маркса и современные способы).*
5. *Назовите основные формы отношения личности к внешнему миру.*

Практические задания

Темы докладов

1. Теория отчуждения труда
2. Теории, изучающие личность человека
3. Ценности работников организации: понятие, источники, классификация.

Практическое упражнение «Тест на определение типа личности (типа А или В)»

Цели:

- определить, какой тип личности вам более соответствует (А или В);
- понять, как влияет тип личности А (В) на поведение человека в практической ситуации;
- уяснить для себя, опасно ли быть человеком типа А (В), и сделать практические выводы.

Шаг 1.

Заполните табл. 2.2, выделив в ряду цифр ту, которая лучше отражает ваше поведение (словесные описания соответствуют крайним цифрам).

Таблица 2.2

Тест на определение типа личности

Опаздываю на условленные встречи	12345678	Никогда не опаздываю
Не люблю конкуренцию	12345678	Люблю конкуренцию
Никогда не спешу, даже в экстремальной ситуации	12345678	Всегда спешу
Сосредотачиваюсь на одном деле и люблю определенную последовательность деятельности	12345678	Пытаюсь делать несколько дел сразу, думаю о том, что буду делать дальше
Делаю все медленно	12345678	Делаю все быстро (ем, хожу и т. д.)
Выражаю чувства	12345678	Сдерживаю чувства и не даю им проявиться
Имею много интересов вне работы	12345678	Имею мало интересов вне работы

Шаг 2.

Подсчитайте ваши очки, суммируя отмеченные цифры. Затем умножьте полученную сумму на 3.

Шаг 3.

Определите свой тип личности. Количество очков и тип личности связаны следующим образом:

Число очков..... Тип личности

менее 90.....	B
90-99.....	B+
100-105.....	A-
106-119.....	A
120 и более.....	A+

Шаг 4.

Обсуждение.

Обсудите полученные результаты в группе или небольших подгруппах. Описание.

Ответьте на следующие вопросы. 1. Сколько вы набрали очков?

2. Какому типу личности соответствует это количество очков?

Сравните свой результат с результатами других членов группы. Оценка.

Какое поведение характерно для каждого типа личности?

Шаг 5.

Определите влияние типа личности на реакцию человека в следующей ситуации.

Ситуация: «Вы недавно стали старшим кассиром в отделении банка. У вас в подчинении находится 10 кассиров. Ваше отделение имеет самые плохие показатели работы. Вам было сказано, что если вы не сможете исправить положение в течение 2 месяцев, то будете уволены. Вы не можете позволить себе потерять эту работу. Предварительные встречи и обсуждение ваших предложений с кассирами показали, что их раздражает ваше присутствие, и они будут активно сопротивляться любым переменам».

Как вы разрешите эту ситуацию?

1. Разделитесь на группы по 4–6 человек с одинаковыми типами личности.

2. Сравните ваши действия в этой ситуации с действиями других членов группы. Сходны ли они? Что в них общего?

3. Совместно разработайте план разрешения этой ситуации.

4. Сравните ваш план с планами групп, куда входят люди с другими типами личности. Похожи ли они?

5. Какой тип личности был бы более подходящим для старшего кассира в данной ситуации?

Шаг 6.

Внимательно изучите литературу по вашему типу личности (А или В) и сделайте для себя практические выводы.

Тесты для самостоятельной проверки

1. В каком научном Карл Маркс поднимает проблему отчуждения работника от результатов труда?

- a) Капитал
- b) Заработная плата, цена и прибыль
- c) Экономическо-философские рукописи
- d) Наёмный труд и капитал

2. Р. Блаунер выделил основные формы отчуждения, а именно:

- a) Бессилие, бессмысленность, изоляция, самоотчуждение;
- b) Расстройство, нервный срыв, принятие, отчуждение;
- c) Ошибка, страх, самоистязание, увольнение.

3. Какое политическое движение, по мнению Маркса, поможет преодолеть отчуждение труда?

- a) Либерализм;
- b) Демократизм;
- c) Коммунизм;
- d) Социализм.

4. Каким образом можно преодолеть отчуждение?

- a) Через постоянную классовую борьбу трудящихся и их самоорганизацию в этой борьбе;
- b) Через самоорганизацию в работе;
- c) Через повышение заработной платы;
- d) Все ответы верны.

5. Является ли выходом из ситуации отчуждения предоставление руководством информации об экономическом положении организации, ее месте на рынке, угрозах и перспективах развития бизнеса и т.п.?

- a) Да
- b) Нет

6. Какие формы отчуждения были выделены В. Радаевым?

- a) Силовое принуждение, экономическое принуждение, технологическое принуждение, идеологическое принуждение;
- b) Политическое принуждение, организационное принуждение, социальное принуждение (от коллектива, т.е. коллективное);
- c) Психологическое принуждение, насильственное принуждение, угроза.

7. В каком году «отчуждение труда» стало признанным экономическим термином?

- a) 1844
- b) 1907
- c) 1946
- d) 1970

Ответы на тесты: 1. – c; 2. – a; 3. – c; 4. – d; 5. – a; 6. – А; 7. – d.

Кроссворд

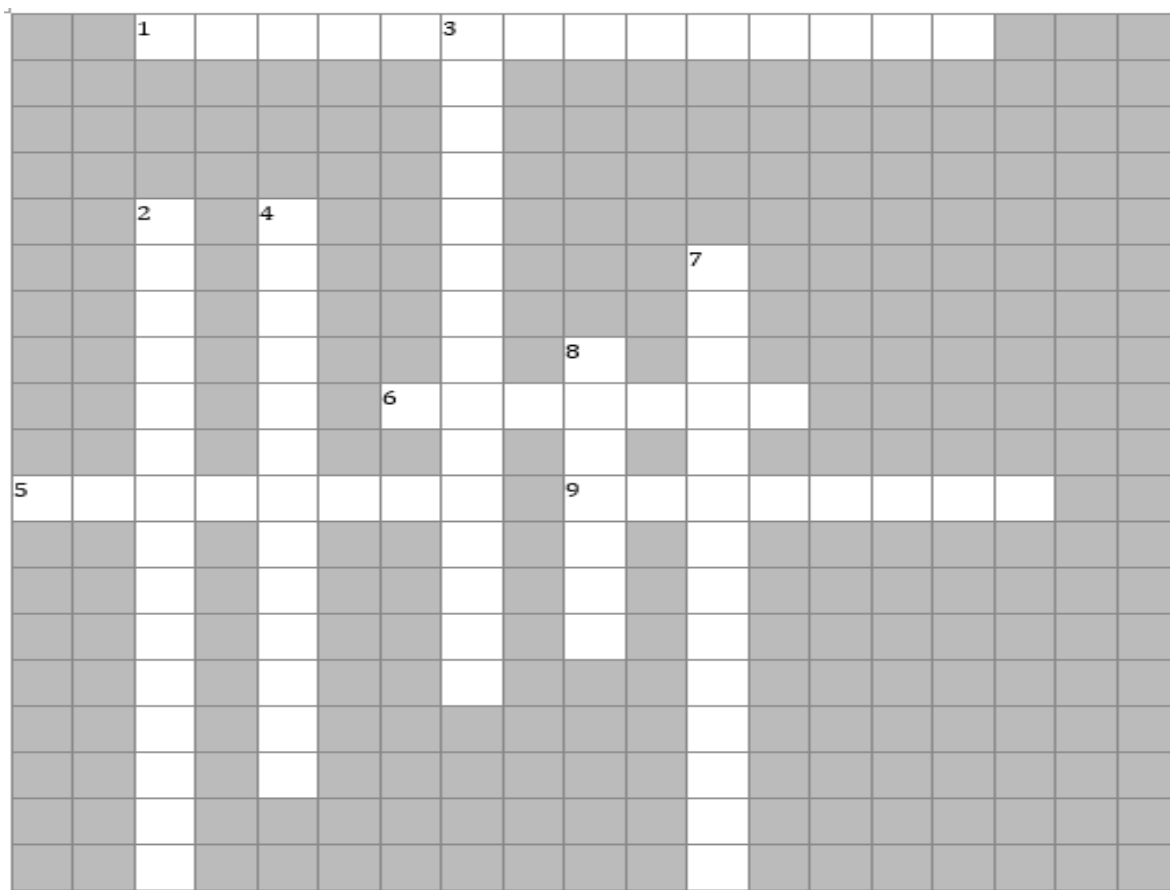
По горизонтали:

1. Состояние, возникающее в условиях, когда работа становится самоцелью, когда трудовая деятельность не способствует проявлению индивидуальности и изобретательства и негативно влияет на чувство собственного достоинства

1. Состояние, когда личность испытывает отчуждение и является не субъектом, а объектом, управляемым людьми или какой-нибудь иной внешней системой

2. «...» принуждение - отношения непосредственного господства и подчинения, личной зависимости человека от других людей, административных, политических или военных органов.

9. Состояние, возникающее при условиях разрыва личных связей, когда работник, находясь в обществе, не чувствует себя его членом.



По вертикали:

2. Состояние, когда работник чувствует, что его собственные действия и деятельность, которую он выполняет, не приводят к достижению жизненно важных целей, не являются заметным вкладом в деятельность его коллектива, организации и общества в целом.
3. «...» принуждение - односторонняя зависимость человека от условий труда и производства, порождаемое его узкой профессиональной квалификацией, прикреплением к рабочему месту.
4. «...» принуждение - односторонняя зависимость человека от материальных условий его существования.
3. «...» принуждение - продукт манипулирования личным интересом: используется страх Божьей кары, потери жизненных ориентиров, разрыва социальных связей с референтной группой.
4. Совокупность принципов. Личность в позиции выражается через обстоятельства, которые человек считает правильными.

2.5. Развитие навыков с целью повышения эффективности

Российские компании, как и компании на других рынках, часто сталкиваются с необходимостью развивать компетенции и навыки своих сотрудников. Эта необходимость возникает как в связи с общими навыками — подходом к решению задач, коммуникациями, лидерством, навыками ведения переговоров, так и по техническим знаниям, связанным с той или иной функциональной областью. Типичной проблемой является масштабирование знаний и навыков: всегда можно нанять узкую группу специалистов или обучить отдельную группу сотрудников необходимым знаниям, но как далее эти знания и компетенции донести до тысячи остальных сотрудников и как поддерживать их на постоянной основе? Это сделать еще сложнее, если бизнес растет быстро, необходимые знания меняются из года в год, а сотрудники каждые два-три года меняют работодателя.

В России проблема развития навыков и компетенций тем более актуальна ввиду имеющейся демографической ситуации. Не секрет, что с середины десятых с каждым годом все больше людей старшего поколения будет уходить на пенсию. К сожалению, во многих компаниях именно у этих сотрудников в основном сосредоточены лучшие технические знания. С учетом того, что имеется возрастной разрыв среди сотрудников технических подразделений, для многих отечественных компаний актуальна проблема передачи более молодым сотрудникам имеющихся в организации знаний.³⁴

Актуальности вопросу добавляет и происходящее в текущий момент замедление российской и глобальной экономик. Более низкие цены на минеральные ресурсы, последовавшие за замедлением, подталкивают ряд отраслей к тому, чтобы кардинально увеличивать производительность труда. Хотя всегда есть потенциал повышения производительности административными и технологическими путями,

³⁴ Фролов Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации: учебное пособие для вузов М., 2020, 116 с.— Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452972> (дата обращения: 13.09.2020).

навыки и компетенции являются одним из ключевых направлений, за счет которых производительность можно поднять фундаментально.



Рис. 2.5.1 Методы повышения личной эффективности

Принцип Парето

Правило гласит: только 20% усилий приносят 80% результата. Оставшаяся часть прикладываемых сил принесет только 20% результата. Следует отметить, что это правило было неоднократно доказано, проводились разнообразные эксперименты. Открытие закона принадлежит итальянскому ученому Вильфредо Парето.

Многие успешные люди активно пользуются закономерностью, выявленной итальянским экономистом. Другими словами, правило не только красиво смотрится, но и на практике является эффективным. Крупные предприниматели стараются принимать такие решения, которые принесут максимум пользы их бизнесу.

Вильфредо считал, что при грамотном подходе к выбору самых важных задач, можно получить максимум запланированного результата. Другие улучшения при этом не несут в себе какого-либо эффекта. Принцип Парето успешно использует в сфере анализа. С его помощью удастся оптимизировать любую деятельность. Широко применяется в экономической области, менеджменте и политике.

Точность соотношения может вызывать сомнения. Однако числа не являются аксиомой. Они являются ориентиром. Правило Парето демонстрирует, что причины и следствия распределены неравномерно. Это можно заметить в любой сфере деятельности. И числовые значения нельзя считать значимыми. Куда более важен факт расхождения данных показателей.

Базовые принципы

Соотнесение мер по развитию навыков с результатами бизнеса и показателями полезной стоимости. Необходимо прочно связать программу развития навыков с созданием стоимости и результатами коммерческой деятельности; повседневная работа в рамках реализации программы должна приносить конкретные, четкие результаты, которые могут быть со временем закреплены.

Наш подход ориентирован на целенаправленное формирование индивидуальных и корпоративных навыков — как функциональных, так и технических, — которые имеют непосредственное и даже решающее значение для эффективной работы организации здесь и сейчас. Развитие этих навыков помогает добиться заметных улучшений по целому ряду аспектов, которые отражают общий уровень эффективности компании, в том числе улучшить показатели успешности приобретений и заключения сделок с потенциальными покупателями, сократить продолжительность разработки продуктов, повысить эффективность производства и усовершенствовать операционную деятельность бэк-офиса. А поскольку реализация программы развития навыков в первую очередь обусловлена именно необходимостью такого совершенствования, то достижение успеха на раннем этапе придает дополнительный импульс дальнейшим преобразованиям.

Развитие индивидуальных и корпоративных навыков. Формирование и развитие навыков происходит на нескольких уровнях. Улучшаются навыки отдельных сотрудников, и в результате повышается производительность их труда. Улучшаются групповые навыки, и тогда более эффективно работает целый трудовой коллектив. Кроме того, навыки можно развивать в рамках отдельных подразделений (например, внутри служб или бизнес-единиц), которые начинают применять усовершенствованные технологические процессы, вспомогательные системы и другие средства улучшения работы. Индивидуальные навыки необходимо развивать хотя бы по той причине, что персонал

— это основная движущая сила любых преобразований. Корпоративные навыки также играют важную роль, поскольку речь идет о системах и процессах, благодаря которым можно применять индивидуальные навыки и добиваться повышения эффективности на долгосрочную перспективу — вне зависимости от продолжительности работы отдельных сотрудников в организации.³⁵

Адаптация к конкретным ситуациям. Меры по развитию необходимых навыков должны быть адаптированы к конкретной ситуации, в которой оказалась та или иная организация.

Каждая компания приступает к осуществлению программы развития навыков, находясь в уникальном исходном положении. Чтобы успеха, разработку программы необходимо вести на основе него анализа имеющихся недостатков и проблем, с которыми сталкивается данная организация. При адаптации также следует принимать во внимание различия, существующие между предприятиями, сетями и бизнес-единицами.

Использование принципов решения реальных задач и обучения взрослых. При разработке программ необходимо брать за основу современные принципы обучения взрослых людей. Согласно этим принципам, взрослые лучше всего усваивают информацию, самостоятельно изучая учебный материал, то есть активно участвуя в практических занятиях, выполняя реальные задачи и решая неотложные проблемы. Такое обучение ориентировано прежде всего на поиск решений и формирование навыков.

Внедрение и организационное закрепление с помощью процессов, инструментов и персонала. Хотя сторонние эксперты могут управлять реализацией программы на ранних этапах, для формирования устойчивых навыков в масштабе всей организации необходимо, наряду с внедрением инструментов и вспомогательных процессов, подготовить внутрикорпоративных руководителей, которые могли бы возглавить процесс преобразований.

Программы развития навыков нередко реализуются несколькими волнами, каждая из которых дополняет предыдущую и способствует

³⁵ Дорофеева Л. И. Организационное поведение: учебник и практикум для вузов, М., 2020. 378 с. — Текст: электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451807> (дата обращения: 13.09.2020).

дальнейшему распространению новых навыков и подходов внутри организации. Во время первых волн ведется подготовка внутрикорпоративных руководителей — лидеров, способных возглавлять процесс преобразований, выступать в качестве экспертов по новым инструментам и процессам, личным примером демонстрировать новое отношение к работе. Одновременно, чтобы закреплять и поддерживать развитие новых навыков, осуществляется перестройка управленческих и технических систем. Изменение управленческих систем может предусматривать, в частности, пересмотр исходных параметров и целевых показателей, перераспределение функций и переналадку механизмов управления. Технические изменения могут зависеть от специфики отдельных функциональных направлений, но, как правило, они связаны с внедрением новых систем, платформ и программных приложений, позволяющих более эффективно планировать и реализовывать программу развития навыков. Чтобы обеспечить обновление и долгосрочное закрепление навыков, в структуру организации включаются корпоративные академии и платформы дистанционного обучения.

Диагностика и проектирование

Действенность программы развития навыков во многом зависит от того, насколько эффективно проведена диагностика для определения объемов и характера предстоящей работы. Чтобы диагностика не стала обременительным и пустым занятием, а принесла настоящую пользу, при ее проведении необходимо ставить четкие цели и намечать последовательность конкретных действий. Более того, полученные в процессе диагностики достоверные данные, касающиеся возможностей для совершенствования и связанных с этим мер, позволяют начать реальные преобразования уже на самом раннем этапе.

Анализ недостающих навыков на уровне всей компании и отдельных функциональных направлений и оценка создаваемой стоимости. Чтобы соотнести уровень развития навыков с размером создаваемой полезной стоимости и результатами коммерческой деятельности, необходимо провести подробную диагностику существующих недостатков на различных уровнях организационной структуры.

Изучение областей отставания организации начинается со сравнения существующего уровня навыков с тем, который необходим для достижения намеченных финансовых показателей и выполнения планов роста. При этом следует анализировать как корпоративные навыки,

влияющие на работу всей организации, так и функциональные навыки, больше касающиеся отдельных должностных функций. Необходимо четко оценить отставание в количественной форме на уровне компании в целом, а также на уровне важнейших функциональных направлений и вспомогательных служб, имеющих непосредственное отношение к первопричинам выявленных недостатков, — например, служб снабжения, продаж, научно-исследовательских и опытно-конструкторских работ. Установив четкую связь между необходимым уровнем навыков и стратегическими целями, достижению которых эти навыки призваны способствовать, можно гарантировать, что успешная реализация программы окажет положительное влияние на показатели чистой прибыли и что развитие навыков не превратится в «упражнение ради упражнения».

Оценка недостающих навыков на уровне отдельных сотрудников. Важнейшим условием достижения успеха является правильный выбор масштабов, перечня формируемых навыков, а также сотрудников и должностей, охватываемых программой развития навыков.

Для оценки недостающих навыков на уровне отдельных сотрудников важно в первую очередь проанализировать, какие индивидуальные навыки необходимы компании, чтобы выполнить планы развития и повышения эффективности. Далее можно будет сравнить индивидуальные навыки и персональные целевые установки сотрудников с теми, которые требуются организации, — такой подход позволит выявить и устранить недостатки, мешающие улучшению общих и индивидуальных результатов работы.

Оценка совокупного размера создаваемой стоимости. В результате диагностики должен быть определен конкретный размер полезной стоимости, которую предполагается создать благодаря развитию навыков в организации; в целом формирование новых навыков необходимо увязать с процессом создания стоимости, приоритизировать и ориентировать на достижение коммерческих результатов.

Достижение консенсуса и разработка программы. Чтобы коллектив поддерживал и понимал предстоящую программу повышения навыков, компания должна выработать внутрикорпоративный консенсус по таким вопросам, как перечень имеющихся возможностей, необходимость проведения преобразований и комплекс мер, которые требуется принять. Хотя некоторые специалисты компании часто с самого

начала участвуют в аналитических исследованиях, для успешной реализации программы развития навыков необходимо шире привлекать к работе остальной персонал организации, чтобы ключевые заинтересованные лица и все другие сотрудники поддерживали проект, понимали свои функции и осознавали последствия успеха (или неудачи). Существует множество способов довести необходимую информацию о преобразованиях до широкой аудитории, однако наиболее эффективными, по нашему мнению, являются следующие три.

1. Посещение ведущих мировых компаний. Такие посещения позволяют менеджерам и руководителям высшего звена лично из первых рук узнать, как ведущие компании занимаются развитием и внедрением различных корпоративных навыков.

2. Комплексные схемы. На комплексных схемах в наглядной форме изображаются все этапы предстоящей программы — от решения первоначальных организационных вопросов до реализации и обеспечения устойчивости, — а также указываются связи между этими этапами и стратегическими целями компании.

3. «Зеркальные семинары». На «зеркальных семинарах» с участием руководителей высшего звена обсуждаются результаты анализа навыков, имеющих на уровне компании в целом, а также на уровне отдельных функциональных направлений и сотрудников.

Реализация

После завершения этапа диагностики и проектирования на этапе реализации предложения по развитию навыков воплощаются в конкретные действия. Это важнейший этап программы развития навыков, и требуется немало умения, чтобы быстро добиться успеха и избежать при этом торопливости в действиях, так как существует опасность, например, упустить из виду ключевые аспекты, влияющие на успех программы, или слишком поспешить с принятием некоторых мер.

Ориентация на выполнение реальных задач. Новые навыки лучше всего закрепляются в менталитете и моделях поведения сотрудников, если при их формировании обучаемые не ограничиваются сухой теорией, а начинают применять эти навыки на практике для решения значимых задач. Важную роль в этом могут сыграть прорывные проекты, имеющие стратегическое значение для компании и позволяющие наглядно продемонстрировать, какого эффекта можно добиться благодаря применению новых навыков.

Использование практических занятий и других методов обучения взрослых. Если программы предусматривают проведение практических занятий в условиях, которые трудно обеспечить в реальной рабочей обстановке, а обучаемые получают «право на ошибку» и «право на перезагрузку», это создает возможности для эффективного обучения в процессе практической деятельности и позволяет более прочно закреплять усвоенные навыки.

Масштабное развертывание

Успешные программы развития навыков должны предусматривать возможное расширение масштабов комплексных внутриорганизационных преобразований. Зачастую руководители компаний ставят смелые цели и разрабатывают подробные планы развития навыков, но впоследствии испытывают серьезные затруднения, когда локальные результаты, достигнутые на раннем этапе, необходимо воспроизвести в масштабе всей организации.

Подготовка лидеров преобразований. Для широкого распространения новых навыков и подходов внутри организации необходимо подготовить корпоративных лидеров преобразований, которые последовательно работают на различных уровнях организации, обучая других сотрудников применению новых навыков, убеждая их в необходимости преобразований и на личном примере демонстрируя новые, ориентированные на результат модели поведения и подходы, которым должны следовать все остальные.

Обеспечение устойчивости результатов

Может показаться, что масштабное развертывание является ключительным этапом программы развития навыков, однако это далеко не так. После реализации всех проектов компании должны работать над тем, чтобы закрепить проведенные преобразования и преумножить достигнутые результаты.

Управление эффективностью. Без действенной системы управления эффективностью может произойти быстрое ухудшение новоприобретенных навыков.

По мере развития и улучшения навыков должны также поступательно развиваться системы управления эффективностью, внедренные на этапе реализации. Формирование навыков в ходе преобразований необходимо сопровождать созданием действенных систем управления эффективностью, которые объединяют в себе общекопоративные и

индивидуальные показатели эффективности, а также позволяют оценить краткосрочные результаты работы и долгосрочную жизнеспособность организации.

Организационное закрепление навыков. Внутри организации должны быть прочно укоренены такие механизмы, как сообщества для обмена знаниями и учебные центры, поддерживающие корпоративную операционную модель, способствующие закреплению новых навыков и стимулирующие их дальнейшее развитие.

Встроенные учебные программы

Наряду с сообществами специалистов существенное значение для организационного закрепления сформированных навыков имеют учебные программы, встроенные в корпоративную структуру. В качестве показательного примера можно упомянуть корпоративные университеты, которые успешно используются многими крупными организациями для повышения квалификации сотрудников, продвигающихся по внутрикорпоративной служебной лестнице, и предлагают широкий перечень очных, виртуальных и выездных персональных учебных программ с широким выбором модернизированных учебных планов и длительности занятий.

Новые форматы обучения

Вне зависимости от того, где именно реализуются учебные программы — в официальной корпоративной академии или в какой-либо другой структуре, — их разработчики должны в полной мере использовать возможности, предоставляемые современными технологиями. В области развития и закрепления навыков ряд преимуществ имеют программы дистанционного обучения по интернету. Платформы дистанционного обучения работают круглосуточно, что позволяет сотрудникам выбирать удобное время для занятий. В программах могут одновременно принимать участие сотрудники всех подразделений компании.

Программы сертификации

Программы сертификации означают публичное признание успехов сотрудников, прошедших необходимый курс обучения или повышения квалификации. Такие программы хорошо себя зарекомендовали как один из способов повысить энтузиазм персонала и поддержать реализуемые проекты по развитию навыков.

Непрерывное совершенствование. Наша эпоха отличается беспрецедентными темпами развития знаний, и, чтобы не отставать от прогресса, компании должны постоянно пересматривать и обновлять свои навыки. Чтобы не отстать от конкурентов — и опередить их, — организации должны постоянно обновлять свои корпоративные навыки и прогнозировать будущие потребности, особенно в странах Азии, развивающихся невиданными темпами.

Контрольные вопросы

- 1. Каковы методы развития индивидуальных навыков?*
- 2. Каковы методы развития групповых, корпоративных навыков?*
- 3. Какие существуют основные подходы к развитию навыков?*
- 4. Назовите новые форматы обучения?*
- 5. Какие существуют способы донесения необходимой информации о преобразованиях до широкой аудитории?*

Практические задания

Темы докладов

1. Формирование ценностных ориентаций.
2. Возрастные группы в психологии развития личности
3. Планирование карьеры

Тест для самостоятельной проверки

1) Эффективность – это:

- А) экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.
- Б) способность человека максимально быстро и качественно выполнять определенные задачи.
- В) соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

2) Как звали учёного, считавшего, что при грамотном подходе к выбору важнейших задач, можно получить максимум запланированного результата?

- А) Маслоу
- Б) Парето
- В) Сухомлинский

3) Что из перечисленного ниже можно отнести к методам повышения личной эффективности?

- А) Планирование
- Б) Длительный отдых
- В) Самообразование
- Г) Постановка целей
- Д) Нахождения в социальных сетях

4) Ниже представлен список методов повышения производительности персонала. Какие из этих методов будут увеличивать плодотворность, производительность работы?

- А) Введение системы мотивации
- Б) Введение отрицательных санкций работникам
- В) Отношение людей в кругу коллектива по типу монархии
- Г) Гибкий график
- Д) Положительная атмосфера в коллективе

5) Навык – это:

- А) деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.
- Б) первично количественный показатель, характеризующий результативность труда.
- В) индивидуально-психологические особенности личности, которые определяют успешность ее обучения какой-либо деятельности и совершенствования в ней.

6) Выберите из списка основные способы доведения необходимой информации до большой, широкой аудитории.

- А) Посещение ведущих мировых компаний
- Б) Небольшое собрание в узком кругу рабочих
- В) Собрание в режиме онлайн
- Г) Комплексные схемы

7) Самообразование – это:

А) процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.

Б) образование, при котором знания, умения и навыки приобретаются самостоятельно, без помощи обучающих лиц.

В) совокупность знаний, навыков, способностей и личностно-деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения в компании, который един для всех должностей в компании.

Ответы к тесту: 1 – В; 2 – Б; 3 – АВГ; 4 – АГД; 5 – А; 6 – АГ; 7 – Б.

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

2) Образование, при котором знания, умения и навыки приобретаются самостоятельно, без помощи обучающих лиц.

3) Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, деятельность (совокупность процессов), связанная с постановкой целей (задач) и действий в будущем.

4) Процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.

5) Деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма.

6) Осознанный образ предвосхищаемого результата, на достижение которого направлено действие человека.

8) Процесс осуществления кем-либо руководства группой людей, при котором они выполняют определённые, заданные, требуемые кем-либо действия.

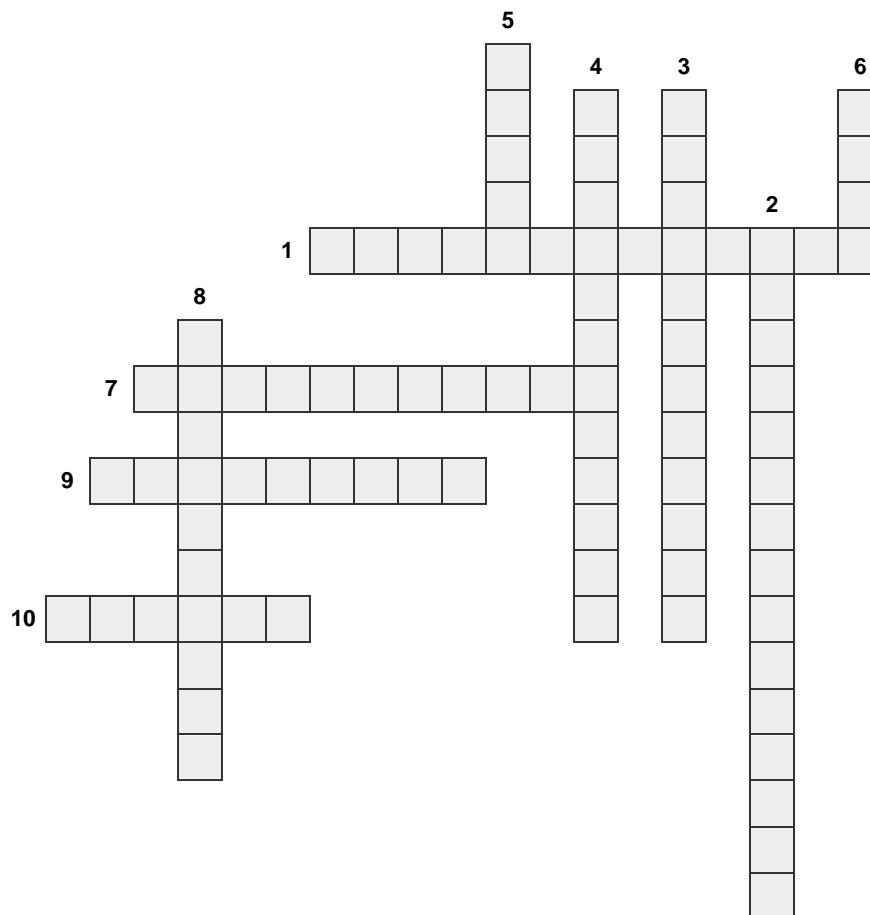
По горизонтали:

1) Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

7) Индивидуально-психологические особенности личности, которые определяют успешность ее обучения какой-либо деятельности и совершенствования в ней.

9) Приспособление человека как личности к существованию в обществе в соответствии с требованиями этого общества и с собственными потребностями, мотивами и интересами.

10) Учёный, считавший, что при грамотном подходе к выбору самых важных задач, можно получить максимум запланированного результата.



Тема 3. СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА

3.1. Группа как субъект поведения

Прежде всего стоит отметить, что не существует канонизированного определения группы, так как это достаточно гибкое и подверженное влиянию обстоятельств явление. Однако широко принят достаточно общий, устоявшийся взгляд на *группу* как относительно обособленное объединение небольшого количества людей (обычно не более десяти), находящихся в достаточно устойчивом взаимодействии и осуществляющих совместные действия в течение достаточно долгого промежутка времени. Взаимодействие действий членов группы базируется на некоем общем интересе и может быть связано с достижением так называемой групповой цели. При этом группа обладает определенным групповым потенциалом либо групповыми возможностями, позволяющими ей вступать во взаимодействие с окружением и адаптироваться к изменениям, происходящим в окружении.³⁶

Группы можно классифицировать по разным основаниям. Так, американский исследователь Е. Юбэнк выделяет семь оснований: этническая или расовая принадлежность; уровень культурного развития; типы структур, которые существуют в группах; задачи и функции, выполняемые группой; преобладание видов контактов между членами группы; виды связей, которые существуют в группах, и др.

Если говорить о качественных характеристиках группы, стоит отметить:

- интегративность — мера единства, слитности, общности членов группы между собой (отсутствие интегративности приводит к разобщенности и дезинтеграции);
- микроклимат — определяет самочувствие каждого индивида в группе, степень удовлетворения группой, комфортность нахождения в ней;
- референтное — степень принятия членами группы групповых эталонов;
- лидерство — сила влияния тех или иных членов группы на группу в целом в осуществлении целей, поставленных перед группой;

³⁶ Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М., 2016. - 670 с.:

- интрагрупповая активность — характеризуется мерой активизации групповой составляющей ее личностей;
- интергрупповая активность — характеризует степень влияния данной группы на другие группы.

Взаимодействие членов группы базируется на общем интересе, при этом группе свойствен определенный групповой потенциал, или групповые возможности, которые позволяют ей вступить во взаимоотношения с внешней средой и адаптироваться к изменениям, которые происходят в окружении³⁷.

Среди характерных особенностей группы выделим следующие:

Члены группы идентифицируют себя с группой и во внешней среде как бы выступают от имени группы, индивид говорит не о себе, а о группе, употребляет местоимение «мы»; взаимоотношения между членами группы носят характер непосредственных контактов, личного общения, наблюдения за поведением друг друга и т.д.³⁸

В группах одновременно с формальным распределением ролей складывается и неформальное, которое признается группой. Некоторые участники группы являются генератором идей, другие координируют усилия членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы царили порядок и взаимопонимание, все задачи решались в установленный срок и достигались все цели, пятые выполняют роль структуризаторов, которые ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружающей среды на задачи, решаемые группой.

Группы бывают формальные и неформальные.

Формальными называют группы, которые создаются по воле руководителя организации в целях производственного процесса, основной функцией этих групп является выполнение задач, которые ведут к достижению поставленной цели организации.

В свою очередь формальные группы подразделяются на три группы:

³⁷ Общий менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская [и др.]; под общ. ред. Л. С. Ружанской, И. В. Котляревской. — Екатеринбург, 2017. — 116 с.

³⁸ Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие [Текст] / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова; СПб, 2015. — 224 с.

- командная группа — руководители и их непосредственные подчиненные;
- производственные группы — работники, которые трудятся вместе, часто над одним проектом. Отличие групп второго типа от первого заключается в том, что они более самостоятельны в планировании и осуществлении своей трудовой деятельности;
- комитет — группа внутри организации, которая выполняет какие-либо задания или комплекс заданий, подразумевающих групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур.

Успех любой организации полностью зависит от слаженности действий всех указанных групп. Поставленные задачи должны достигаться так, чтобы все группы работали сообща, что позволит обеспечивать деятельность друг друга и приведет к достижению стратегических целей. Таким образом, от степени понимания руководства, что такое эффективная группа, тем более вероятность повышения производительности труда.

Неформальные группы образуются не по воле руководства, но их влияние в организации очень велико. Они формируются спонтанно из тех членов организации, которые вступают во взаимодействие для достижения поставленной цели. В крупных организациях существует множество неформальных групп. Если структура и тип формальной организации проектируются, то неформальная организация возникает спонтанно в процессе социального взаимодействия. На рис. 3.1 отражена разница формальных и неформальных организаций.

Работники объединяются в группы по следующим причинам:

Чувство принадлежности; именно отсутствие возможности установить и поддерживать социальные контакты вызывает неудовлетворенность у человека;

Помощь — в неформальной группе подчиненный имеет возможность обратиться непосредственно к лидеру за советом или тем, чтобы обсудить проблемы, которые у него возникли;

Потребность в защите — с целью защиты группы могут создаваться на низших иерархических ступенях организации и средних, когда руководители подразделений создают благоприятные условия для защиты своей зоны от вторжения;



Рис. 3.1.1 Основные отличия формальной и неформальной организации

Общение – работникам важно знать, что происходит в организации, но часто руководство не доводит информацию до них, что является одной из причин образования групп, так как член неформальной группы может получить доступ к неформальному каналу информации – слухам;

Желание работника быть ближе к тем, кому он симпатизирует.

Выделим особенности неформальных организаций:

- *Социальный контроль.* При зарождении группы устанавливаются и закрепляются нормы — групповые эталоны, которые определяют приемлемость (неприемлемость) определенного поведения. Для того чтобы группа приняла и нового члена, индивид должен соблюдать установленные в ней нормы. Социальный контроль, осуществляемый неформальной группой, оказывает заметное влияние на деятельность организации и может ориентировать членов группы на достижение поставленных перед организацией целей. В то же время социальный контроль формирует мнение о руководстве организации и степени справедливости принятых им решений. Неформальные группы тесно взаимодействуют с формальными организациями. Если руководитель не находит общего языка с представителями неформальной группы или пробует подавить ее, то чаще всего он упустит возможные выгоды, поэтому к неформальным организациям следует относиться с вниманием.

- *Сопротивление переменам.* Источников сопротивления множество — от психологического консерватизма до опасения распада

неформальной группы, так как при любом ходе изменений возрастает неопределенность ситуации, особенно когда старая система ценностей уже разрушена, а новая еще не сложилась. Как известно, человек реагирует не на то, что происходит объективно, а на то, что происходит в его представлении, и предполагаемые изменения могут показаться группе гораздо более опасными, чем они есть на самом деле;

- *Неформальные лидеры.* В неформальных группах, так же, как и формальных, есть свои руководители — лидеры. Можно сказать, что неформальный лидер добивается власти, оказывает влияние и применяет его по отношению к членам группы теми же средствами, что и формальный руководитель. Значимым отличием является то, что неформальный лидер опирается на признание его группой, на людей и их взаимоотношения. Зачастую влияние неформального лидера выходит за административные рамки формальной группы. Неформальный лидер, являясь одновременно одним из членов управленческого персонала формальной организации, может занимать сравнительно невысокую ступень в организационной структуре. Первостепенными функциями неформального лидера являются: помощь группе в достижении целей и укрепление ее существования.³⁹

Известный американский социолог и социальный психолог Дж. Хоманс, занимаясь функционированием групп, разработал модель деятельность – воздействия – эмоции. В модели под деятельностью подразумеваются задачи, выполняемые людьми, которые в процессе выполнения этих задач взаимодействуют между собой, что способствует появлению как положительных эмоций, так и отрицательных.

Как известно, в формальной организации невозможно избежать существования неформальных групп, поэтому руководству организации целесообразно создавать условия, которые позволят повысить их эффективность. Выделяют следующие факторы, влияющие на эффективность неформальных групп^[11]:

Численность группы, по мнению современного исследователя групповой динамики К. Девис, не должна превышать 5 человек; деятельность таких групп наиболее результативна. Когда в группе меньше членов, опасаются, что их индивидуальная ответственность за приня-

³⁹Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: учеб. пособие. – Нижний Новгород, 2015. – 363 с.

тие решений будет слишком очевидной. В группах большей численности некоторые участники будут испытывать затруднение, робость в отстаивании своей позиции, так как чем больше группа, тем сложнее общение в ней и достижение согласия требует значительных усилий;

Состав группы зависит от того, насколько схожи личности и их точки зрения, подходы, которые они используют, когда решают групповые проблемы. При этом чем меньше похожи позиции участников группы, тем эффективней будут решения, которые ими принимаются;

Групповые нормы, которые приняты в группе, определяют поведение индивидов и то, как работает группа: помогает достижению поставленных перед организацией целей или противодействует данному процессу. В соответствии с этим для неформальных групп организации нормы могут быть как положительными, так и отрицательными. Положительными нормами являются те, которые поддерживают поставленные цели и задачи, поощряют поведение, которое направлено на их достижение. Отрицательные нормы поощряют поведение, не способствующее (противодействующее) достижению целей организации;

Сплоченность группы характеризует меру тяготения участников группы друг к другу и к группе в целом. Сплоченной является та группа, члены которой испытывают сильную тягу друг к другу и считают себя похожими. Чем более сплочена группа, тем меньше проблем в их общении. Повышенная сплоченность содействует росту эффективности всей организации, если существует согласованность между целями группы и организации. Но в случае, если цели группы и организации расходятся, высокая степень сплоченности может отрицательно сказаться на производительности и эффективности организации;

Групповое единомыслие — подавление мнения отдельного члена группы относительно какого-либо обстоятельства для того, чтобы не нарушать гармонию внутри группы. Так как разногласия могут разрушить чувство принадлежности, в неформальных группах его подавляют. Члены группы принимают решение не высказывать своего мнения, стараются держаться общей линии в обсуждаемых вопросах, даже если они не полностью с ней согласны. В таких условиях созда-

ется впечатление, что все члены группы думают одинаково. Вследствие этого проблема решается менее эффективно, поскольку не учитываются альтернативные варианты;

Конфликтность. Многообразие мнений, как известно, повышает эффективность работы группы. Однако оно также приводит к росту вероятности наступления конфликта;

Статус членов группы — статус личностей, которые относятся к группе, во многом определяется такими факторами, как занимаемая должность, образование, социальные таланты, информированность и накопленный опыт и др., которые способствуют росту или снижению статуса в зависимости от ценностей и норм, принятых группой. Высококатусным членам группы удастся оказывать влияние на решения, которые принимаются в группе, но это не всегда приводит к повышению эффективности группы;

Роль членов группы проявляется в поведении каждого из них. Поведение членов группы должно способствовать достижению общей цели и социальному взаимодействию. Нормальное функционирование группы обеспечивается двумя типами ролей — целевыми, которые дают возможность отбирать групповые задачи и решать их, и поддерживающими, подразумевающими такое поведение, которое способствует активизации жизни и деятельности группы.

На практике затруднительно управлять неформальными группами. В современном управленческом инструментарии есть несколько методов, помогающих формальным руководителям налаживать продуктивный диалог с ними:

Консультации с группой, когда лидер не навязывает свое мнение, свидетельствуют об уважении группы и каждого ее члена. Это позволяет ослабить сопротивление переменам неформальной группы; способствует укреплению сотрудничества; члены группы чувствуют себя причастными к принятию решения, что является неосязаемой ценностью. Кроме того, удовлетворяется желание группы и ее лидера получить определенный статус, улучшается взаимопонимание между группой и руководством организации;

Обучение и внушение (пропаганда) позволяют сформировать у работников лояльное отношение к организации для управления неформальными группами; для этого нужно убеждать работников в том, что

достижение целей компании положительно повлияет на цели каждого работника, даже если это не так очевидно;

Обеспечение лояльности руководящего звена достигается, если топ-менеджменту удастся завоевать преданность руководящего звена, добиться самоидентификации руководителей с организацией. В данном контексте целью руководства является создание базовой группы руководителей, которые в свою очередь могут создать лояльное отношение к себе со стороны коллектива;

Замена руководителя «среднего звена» осуществляется при невозможности достижения лояльности главы подразделения. Но если участникам неформальной группы удалось удержать лояльность прежнего руководителя, то вполне возможно, что они завоюют лояльность нового, если он прислушивается к советам подчиненных. Если новый руководитель сопротивляется самоидентификации со своим подразделением и сохраняет лояльность организации в целом, то возникают другие трудности. Если новый руководитель не наладил сотрудничество со своими подчиненными, то ситуация в организации может остаться прежней;

Перевод работников на другое место работы — довольно высокоэффективный механизм укрепления лояльности членов неформальной группы. Это приводит к появлению в организации опытных работников, которые самоидентифицируются с более крупными структурными подразделениями;

Размещение рабочих мест также является механизмом воздействия на неформальные группы. Как известно, работники устанавливают неформальные отношения с теми, кто работает рядом с ними, поэтому руководящий аппарат подразделения целесообразно разместить, например, на одном этаже с неформальными лидерами;

Признание естественных лидеров. Каждый управленец должен знать лидера в каждой неформальной группе и работать с ним, поощрять тех, кто способствует достижению общих целей организации. Неформальный лидер, который противостоит своему работодателю, может ослабить действие стимулирования и мотивации, чувство удовлетворенности выполняемой работой у работников формальной организации, что может негативно отразиться на ее эффективности. Когда лидер не является участником формальной организационной структуры,

его рассматривают как «возмутителя спокойствия», как центр коллективного сопротивления. Так как число руководящих постов в организационной структуре ограничено, проблема естественного лидера зачастую решается не повышением, а горизонтальным перемещением;

Обмен информацией в организации может осуществляться по двум каналам — формальному и неформальному. Во всех организациях предусмотрена официальная структура, которая позволяет передавать официальную информацию по назначению, но она дополняется довольно весомым информационным неофициальным потоком, исходящим от работников, которые хотят поделиться ею с другими, хотя официально делать этого не разрешено или даже запрещено. Система неформальной передачи информации является одновременно необходимостью, неизбежностью, а иногда раздражающим фактором. Она позволяет получать информацию и приспосабливаться к грядущим изменениям, но одновременно затрудняет координацию. Гибкое использование систем формальной и неформальной передачи информации позволит организации выполнять свои задачи достаточно быстрыми темпами.

Таким образом, современному управленцу необходимо хорошо разбираться в особенностях возникновения, функционирования и развития как формальных, так и неформальных структур в организации и обеспечивать взаимодействие между ними для повышения как эффективности труда организации в целом, так и его ценности.

Контрольные вопросы

- 1. Что такое группа?*
- 2. Какие виды групп вы знаете?*
- 3. По каким причинам люди объединяются в неформальные группы?*
- 4. Какие характеристики групп вы знаете?*
- 5. Назовите особенности неформальных организаций?*

Практические задания

Темы докладов:

1. Ценности общества и стратегии организации.
2. Система организационного общения, типы коммуникационных сетей. Формальное и неформальное общение.
3. Группы как целостные образования: понятие группы, структура, классификация.
4. Классическая и поведенческая теории принятия решений.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Под организацией (предприятием, учреждением) следует понимать:

- а) правильное устройство, организованное состояние чего-либо, характеризующееся правильным расположением всех частей;
- б) социальную общность, состоящую из группы людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или системы целей;
- в) расположение частей или элементов целого в порядке от высшего к низшему.

2. Организационное поведение — это:

- а) деятельность по совершенствованию способов, которыми организация достигает стоящих перед ней целей;
- б) комплекс убеждений и ожиданий, разделяемых членами организации;
- в) изучение и применение на практике знаний о том, как люди взаимодействуют внутри организации.

3. Групповая динамика — это:

- а) сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой;
- б) набор правил, в соответствии с которыми производится настройка рабочей среды;
- в) процессы взаимодействия членов группы.

4. Неформальная группа — это:

- а) группа членов организации, которых объединяют взаимные интересы, общие привычки и одинаковые увлечения;
- б) группа людей в организации, стиль и поведение которых отличаются от общепринятых;
- в) группа людей, работающих в организации, но формально не входящих в штат сотрудников.

5. Групповые процессы — это:

- а) изменение групповых норм;
- б) изменение состава и структуры группы;
- в) процессы, организующие деятельность группы.

6. Ограничение по численности имеет группа:

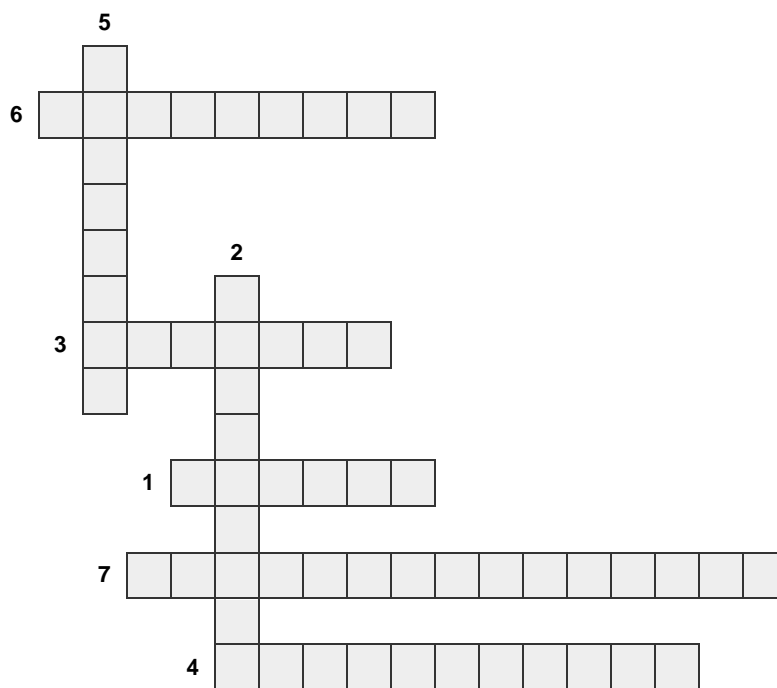
- а) формальная;
- б) неформальная.

Ответы на тест: 1-б, 2-в, 3-в, 4-а, 5-в, 6-б

Кроссворд

Вопросы:

- 1) совокупность людей, объединенных любым признаком;
- 2) сила влияния тех или иных членов группы на группу в целом в осуществлении целей, поставленных перед группой;
- 3) группа внутри организации, которая выполняет какие-либо задания или комплекс заданий, подразумевающих групповое принятие решений и осуществление действий, что отличает комитет от других организационных структур;
- 4) группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей;
- 5) Наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия и обычно сопровождающийся негативными эмоциями, выходящий за рамки правил и норм;
- 6) определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой;
- 7) мера единства, слитности, общности членов группы между собой.



3.2. Ролевое поведение

Неотъемлемой частью человеческого бытия является потребность быть кем то, играть определенную роль. Поэтому прежде, чем приступать к определению «ролевое поведение», нам нужно разобраться с термином «роль».

Роль — это социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений. Роли, так же, как и группы, могут быть формальные и неформальные. Формальные служат для формирования различных социальных организаций. В процессе социального взаимодействия людей возникают также и неформальные роли, которые характеризуют социальное взаимодействие, обусловленное личностными качествами его участников.

Многие люди в течение дня выполняют многочисленные роли, поэтому для понимания поведения людей в процессе взаимодействия очень важно знать, что такое роль, какие роли и для какой цели используют наши партнеры. Такая информированность может способствовать как предотвращению ролевых и межличностных конфликтов, так и совершенствованию самого процесса общения, поскольку роль имеет отношение к нормам предполагаемого поведения. Роль предполагает

набор правил поведения в определенной среде, ожидаемых от человека в конкретной ситуации общения.⁴⁰

Что такое ролевое поведение? Ролевое поведение – это социальная функция человека. Это поведение, которое ожидается от личности. Оно обуславливается ее статусом или же позицией в структуре межличностных отношений.

Понятие ролевого поведения включает в себя такую структуру:

Модель ролевого поведения со стороны общества.

Представления человека о собственном поведении.

Реальное поведение человека.

Рассмотрим основные модели ролевого поведения.

Ролевое поведение личности

В мире существует множество социальных ролей. Порой человек может встретиться со сложной ситуацией, в которой его личностная деятельность в одной социальной роли мешает, оказывает трудности в выполнении других ролей. Будучи членом группы, личность подвергается сильному давлению и обстоятельствам, в результате чего может отказаться от своего истинного «я». Когда происходит такая ситуация, внутри человека возникает ролевой конфликт.

Считается, что, когда личность сталкивается с таким видом конфликта, она подвергается психологическому стрессу. Это способно привести к возникновению проблем эмоционального плана, которые будут проявляться при взаимодействии данного человека с другими, а также в возникновении сомнений в принятии решений.

Ролевое поведение в организации

Каждый статус человека на работе предусматривает свои роли. В ролевом наборе каждая роль являет собой общность различных ролей, которые не похожи на другие отношения. К примеру, одной из ролей начальника является роль кормильца. Данная роль не зафиксирована никаким уставом в организации. Она является неформальной. Руководителю, словно главе семьи, приписываются обязанности, согласно которым он должен заботиться о пропитании членов своей семьи, то есть подчиненных.

Ролевое поведение в семье

⁴⁰ Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / А. П. Панфилова. — М., 2016. 368 с.

Основным параметром структуры ролевого поведения в семье является то, какой характер преобладает в системе главенства. Это определяет соотношения власти и подчинения. Для того, чтобы в семье не было конфликтных ситуаций, ролевое поведение каждого члена семьи должно соответствовать следующему:

Роли, которые образуют целую систему, не должны противоречить друг другу. Выполнение определенной роли каждым человеком в семье должно удовлетворять потребности всех ее членов. Роли, которые были приняты, обязаны соответствовать личностным возможностям каждого человека. Не должно возникать ролевых конфликтов.

Стоит отметить, что у каждого человека должна быть не одна роль на протяжении долгого времени. Ему необходимы психологические изменения, разнообразия.

Ролевое поведение имеет свою специфику и сложную структуру. Его анализ дал известный американский социальный психолог Г. Олпорт. Он предлагает следующую схему (рис 3.2.1), выделяя четыре компонента ролевого поведения.

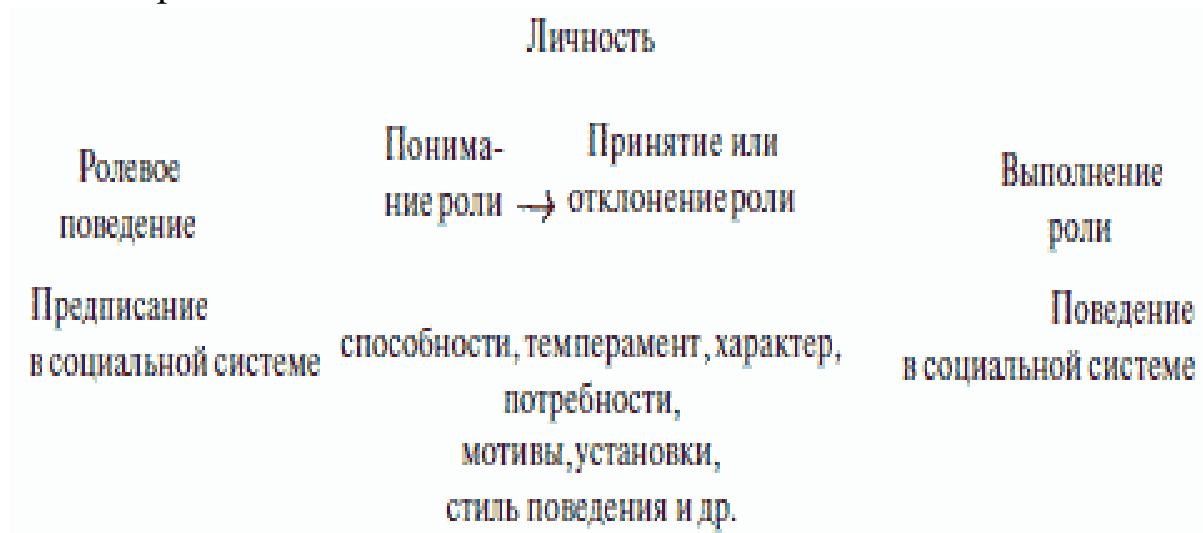


Рис. 3.2.1 Компоненты ролевого поведения по Г. Олпорт

1. Ролевое ожидание связано с предписаниями в социальной системе. Они не зависят от сознания и поведения конкретного индивида и выступают как внешние, более или менее обязательные требования. Они исходят от общества или конкретной социальной группы и означают, какое поведение ожидается от человека, как должна быть выполнена роль, а также насколько поведение данного лица соответствует

этим ожиданиям и служит критерием оценки исполнения данной роли (хороший — плохой педагог, врач, студент, отец, мать и т. д.).

2. Понимание своей роли человеком включает осознание им своих функций, прав, обязанностей, связанных с данной ролью. Это показывает, насколько полно усвоил индивид предписания, сложившиеся в общественной структуре.

3. Принятие или непринятие роли. Принятие означает готовность индивида выполнять все предписания в соответствии с ожиданиями общества. Степень принятия может быть различной: от полного слияния с ролью, идентификацией с нею (женщина вся поглощена своим материнством) до отклонения, игнорирования обязанностей, функций, присущих данной роли, отчуждения от нее (студент игнорирует требования преподавателей, не считает нужным посещать занятия и т. д.).

4. Исполнение роли. Это ролевое поведение, конкретные действия, поступки, предписанные ею. Ролевое поведение отличается от других форм деятельности тем, что оно предполагает наличие ролевого партнера и определенный навык социального взаимодействия с ним. Выполняемые человеком роли, каждая в отдельности и все в совокупности, имеют большое значение в формировании и развитии личности. Но наличие той или иной роли само по себе еще не определяет поведения человека. Для этого она должна быть усвоена, интернализирована, принята. Интернализированная роль — это внутреннее определение, осознание индивидом своего социального положения и его отношение к нему и вытекающим из него обязанностям. Как будет выполнена роль, зависит от отношения к ней, от индивидуально-психологических особенностей (установок и ориентаций, склонностей, характера, способностей и т. д.), его жизненного опыта.⁴¹

Установка. Этот термин впервые использовал философ Г. Спенсер, позднее — Н. Н. Ланге, русский психолог. В 1918 г. У. Томас (американец) и Фл. Знанецкий (поляк) определили социальные установки как психическое переживание значения, смысла, ценности социального объекта. В 1928 г. Л. Л. Терстоун совместно с Е. С. Богардусом разработали операциональный подход (измерительные шкалы), в 1931 г. Р. Парк отметил, что аттитюды обладают латентностью: у каждой

⁴¹ Гордон Олпорт: Становление личности; под общей редакцией П.А. Леонтьева, 2017. 315 с.

установки есть бессознательная стадия, на этой стадии поддерживаются одни реакции и затормаживаются другие. В 1935 г. Г. Оллпорт дал классическое определение термину «установка»: установка – состояние умственной и нервной готовности, основанное на опыте, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми она связана.⁴² В 1940 г. сформировалось два направления: изучение устойчивости структуры установки и аналитическое направление. В 1950 г. А. Кемпбелл определяет установки как прогнозируемый синдром реакций, последовательных по отношению к ряду социальных объектов. В 50-е годы Дж. С. Брунер, Л. Дж. Постмен подчеркивали творческую роль человека, роль мотивации, ценностей. В 60-е годы Катц определяет установку как предрасположенность индивида к оценке какого-либо опыта или его символа, которая может выражаться как вербальным (мнение, оценка), так и невербальным поведением.

Установка состоит из трех компонентов: описательное знание; отношение; планы, программы поведения. Функции установки: адаптивная, защитная, экспрессивная (выражает индивидуальную значимость культурных ценностей), познавательная и функция координации всей познавательной системы психических процессов.

Стереотипы являются одним из видов социальной установки. Знания о людях, накопленные как в личном опыте общения, так и из других источников, обобщаются и закрепляются в сознании людей в виде устойчивых представлений – стереотипов. Они весьма широко используются человеком при оценке людей, ибо упрощают, облегчают процесс познания. Термин «социальный стереотип» введен в социальную психологию У. Липпманом для обозначения предвзятых мнений и представлений. Таким образом, речь идет прежде всего об оценочных стереотипах, а не о поведенческих привычках.

Стереотипы – регуляторы поведения. Наиболее изучены национальные стереотипы. Они фиксируют отношения между этническими группами, являются частью национального самосознания, имеют выраженную связь с национальным характером. Стереотипы – духовное образование, сложившиеся в сознании людей эмоционально окрашенные образы, передающие значения, в которых есть элементы описания, оценки и предписания. По мнению известных исследователей, сумма

⁴² Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. — М., 2016. 268 с.

истинных знаний в стереотипе всегда больше суммы ложных знаний, однако в силу своей большой обобщенности они значительной информации не содержат.

Существуют стереотипы профессиональные, физиогномические (в основе лежит связь черт внешности и личности), этнические и др. Национальный стереотип есть инструмент политики.

Национальный стереотип, обозначая целиком этническую или национальную группу, предполагает наличие определенной черты у всех ее представителей. Это недифференцированное суждение неизбежно содержит в себе – скрыто или явно – определенную как положительную, так и отрицательную оценку.

Имидж – образ, подобие. Имидж наделяет социальное явление (человека, группу, организацию, товар) новыми характеристиками. Имидж – «полуфабрикат», требует домысливания, стимулирует воображение, имеет более регулирующую роль, требует от человека или организации умения «жить на уровне своего имиджа» и, следовательно, имеет достаточную мотивационную и мобилизующую функцию. Он обладает внушающим воздействием и может превратиться в стереотип. Вместе с социальными мотивами имидж направляет и обуславливает все виды социального взаимодействия, в которые вступают индивиды и группы⁴³

Контрольные вопросы

- 1. Что такое роль?*
- 2. Что такое ролевое поведение?*
- 3. Назовите основные модели ролевого поведения?*
- 4. Кто впервые использовал термин «Установка»?*
- 5. Из каких компонентов состоит Установка?*
- 6. Назовите функции Установки?*

Практические задания

Темы докладов

- 1. Принятие решений в организации**

⁴³ Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М., 2015. - 670 с

2. Сущность управленческих решений
3. Поведенческие и управленческие аспекты управленческих решений.
4. Коммуникационные сети
5. Коммуникационный процесс

Тест для самостоятельного контроля

1. Одно из широко используемых в психологии понятий – «социальная роль». Какой смысл ученые вкладывают в это понятие?

- 1) Оценка обществом с точки зрения социальной значимости положения, должности, занимаемых человеком.
- 2) Модель поведения, ожидаемого обществом, другими людьми от человека, соответствующая его положению.
- 3) Изменение человеком своего положения в обществе, переход из одной социальной группы в другую.
- 4) Положение, занимаемое человеком в обществе, определяющееся его образованием, доходами, иными признаками.

2. Какому понятию соответствует следующее определение: состояние умственной и нервной готовности, основанное на опыте, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми она связана.

- 1) Имидж;
- 2) Стереотип;
- 3) Установка;
- 4) социальная роль.

3. Совокупностью представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом называется:

- 1) Социальная роль;
- 2) Поведение;
- 3) Имидж;
- 4) Ролевое ожидание.

4. Роли бывают:

- 1) Формальные и неформальные;
- 2) Значимые и незначимые;
- 3) Основные и дополнительные.

5. Кто определил специфику и сложную структуру ролевого поведения?

- 1) А. Смит;
- 2) Г. Спенсер;
- 3) Н. Н. Ланге;
- 4) Г. Оллпорт.

6. Кто впервые ввел термин «Установка»?

- 1) Г. Спенсер;
- 2) Г. Оллпорт;
- 3) Р. Парк;
- 4) С. Брунер.

7. Степень признания обществом личных и деловых качеств индивидов называется:

- 1) Престижем;
- 2) Авторитетом;
- 3) Ролью;
- 4) Имиджем.

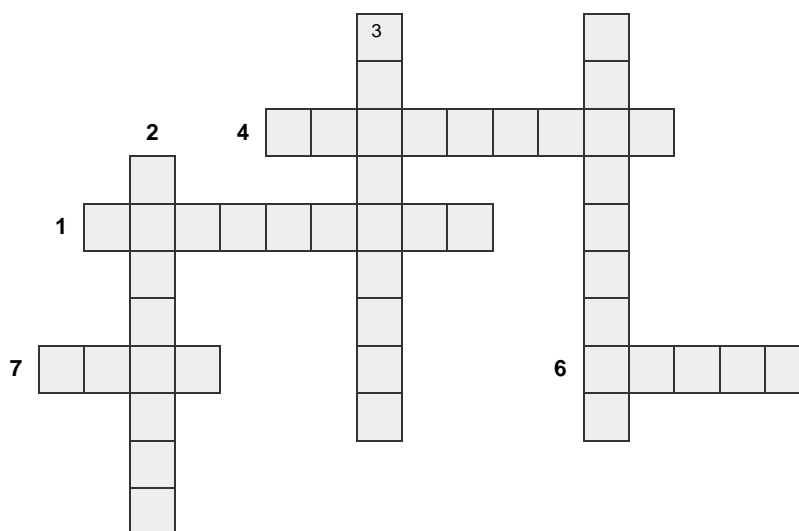
Ответы на тест: 1-2); 2-3); 3-3); 4-1); 5-4); 6-1); 7-2)

Кроссворд

Вопросы:

- 1) определённый сложившийся образ взаимодействия с окружающей средой;
- 2) заранее сформированная человеком мыслительная оценка чего-либо, которая может отражаться в соответствующем стереотипном поведении;
- 3) Степень признания обществом личных и деловых качеств индивидов;
- 4) наиболее острый способ разрешения противоречий в интересах, целях, взглядах, происходящих в процессе социального взаимодействия, заключающийся в противодействии участников этого взаимодействия;

- 5) состояние умственной и нервной готовности, основанное на опыте, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми она связана;
- 6) социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений;
- 7) совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом.



3.3. Лидерство и власть

Характеристики личности и их влияние на людей (в качестве введения).

Личность раньше не была предметом изучения, так как все внимание уделялось планированию, экономике, маркетингу, организационно-технической стороне. Только после осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, исследователи начали изучать характеристики групп, человеческий фактор, поведение личности.

Заслугой исследователей управления стало изучение человека и его личностных качеств. Многие управленцы, предприниматели стали использовать в деятельности открытия и достижения психологии в изучении личности.

Новый подход к управлению стал базироваться на признании приоритета личности перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения.

Личность — самое главное в человеке, его социальный признак. Если человек — носитель свойств, то личность — основное его свойство, в котором проявляется его общественная сущность. Она выражает отнесенность человека к определенному обществу, исторической эпохе, культуре, науке и т. д.

В психологической науке существует несколько общепризнанных положений относительно личности. Упомянем четыре аксиомы:

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

Общаясь с людьми, необходимо ориентироваться на особенности их личностного склада.

Структура личности может быть в теоретическом плане представлена следующей условной схемой:

- 1) общечеловеческие свойства (ощущения, восприятия, мышление, память, воля, эмоции);
- 2) социально-специфические черты (социальные установки, роли, ценностные ориентации);
- 3) индивидуально неповторимые черты (темперамент, сочетание ролей, самосознание)⁴⁴.

Человеческий фактор играет решающую роль в успешности деятельности предприятия. Менеджеры считают, что люди в наименьшей мере поддаются управлению. Основная проблема дисциплины организационного поведения – проблема исполнения.

Концепция К. К. Платонова (1906–1984) позволяет последовательно раскрыть проблемы управления индивидуальным поведением в организации. Он выделяет биологически обусловленную подсистему личности: пол, возраст, свойства нервной системы; индивидуальные

⁴⁴ Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие М., 2018. С. 35-39.

формы отражения объективной реальности: психические процессы (память, внимание, мышление и т. д.); подсистему опыта (знания, умения, навыки); социально обусловленную подсистему (направленность, отношения и т. п.). Данная теоретическая схема облегчает систематизацию представлений о личности в организации.

В управленческой деятельности необходимо учитывать психологические особенности возрастных этапов жизненного пути.

Темперамент как компонент поведения определяет динамику психической деятельности человека (скорость возникновения и устойчивость психических процессов, психический темп и ритм, интенсивность психических процессов, направленность психической деятельности).

Ощущение - простейший компонент поведения; отражение отдельных свойств предметов и явлений окружающего мира и внутренних состояний человека, которые непосредственно воздействуют на органы чувств.

Восприятие предполагает отражение в сознании человека целостных предметов и явлений: зрительные, слуховые, вкусовые, тактильные, температурные, обонятельные, вибрационные, болевые ощущения и ощущения равновесия и ускорения.

Для организационного поведения важно понятие порога. Если раздражитель не обладает достаточной силой (не превышен нижний порог), то ощущений не возникает.

Аттракция — возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого.

Мышление — опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений. Индивидуальные особенности мыслительной деятельности, существенные для управленческой практики. Подчиненные могут отличаться друг от друга критичностью, широтой, самостоятельностью, логичностью (последовательностью рассуждений) и гибкостью мышления.

Внимание — направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение. Виды внимания: непроизвольное, произвольное.

Эмоции отражают субъективное значение для человека предметов или явлений в конкретных условиях. Классификация эмоций предполагает выделение: эмоциональных реакций (эмоциональный отклик,

эмоциональная вспышка и аффект (сверхсильная, относительно непродолжительная эмоциональная реакция)); эмоциональных состояний (настроение, экстатическое состояние, стресс, а также высших чувств (чувство долга, патриотизм и т. д.)).

Каждый из участников организационного поведения занимает определенное место, имеет свой уровень и ориентацию для действий. Поведение осуществляется под влиянием как внутренних свойств человека, так и окружения.

Противоречие между внутренними и внешними определяющими поведения существуют во многих формах и оказывают большое влияние на многие области человеческого поведения.

Если исходным в рассмотрении взаимодействия человека и организационного окружения выступает человек, то это взаимодействие:

1. Человек, вступая во взаимодействие с организационным окружением, получает от него стимулирующие воздействия.

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

3. Действия, осуществляемые человеком, приводят к выполнению им определенных работ и одновременно оказывают воздействие на организационное окружение⁴⁵.

Сущность и общие характеристики лидерства

Лидерство можно рассматривать как управленческое взаимодействие, основанное на наиболее эффективном в данных условиях сочетании различных источников власти и направленное на побуждение людей к достижению общих целей. Из этого и других определений лидерства следует, что лидерство является функцией управляющего субъекта, управляемого субъекта и организационных переменных⁴⁶.

Лидерство — процесс оказания влияния на индивидов или группы лиц для достижения поставленных целей. Лидерство служит катализатором превращения возможности в реальность, оно пробуждает «вдохновенные» действия сотрудников. Как указывал П. Друкер,

⁴⁵ Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. – М., 2018. 44-57.

⁴⁶ Виханский, О. С. Менеджмент: учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., М., 2020. С. 514.

«лидерство — это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, вывести эффективность деятельности человека на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность, выходя за обычные, ограничивающие ее рамки»⁴⁷.

Лидер в переводе с английского leader означает «руководитель», «глава», «вождь», «ведущий». Можно выделить следующие трактовки лидерства:

1. Лидерство –разновидность власти. Лидеры получают свою власть от последователей, поскольку они признают его в качестве лидера.

2. Лидерство – это статус, социальная позиция, связанная с принятием решений (роль лидера возникает стихийно). Если руководство по своей сущности социальный феномен, то лидерство – психологический.

3. Лидерство – это влияние на других, отвечающее следующим условиям:

- влияние должно быть постоянным;
- влияние должно оказываться на всю группу (организацию);
- влияние предполагает ассиметричные отношения лидера и последователей;
- влияние должно быть легитимным и неформальным (основанным на авторитете).

Следовательно, лидерство – это основанное на авторитете и (или) руководящей должности постоянное, приоритетное, легитимное влияние одного человека (или нескольких лиц) на всю группу или организацию.

4. Лидерство – это потенциал, имеющийся у человека.

5. Лидерство – это умение делить свою власть с последователями, делать их частью общего дела, а не слепыми исполнителями.

Таким образом, лидерство – это компонент эффективного руководства.

Характеристики лидерства представлены в табл. 3.3.1⁴⁸.

⁴⁷ Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учебное пособие / Т. П. Хохлова. – М., 2009. С. 355.

⁴⁸ Построено по: Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учебное пособие / Т. П. Хохлова. – М., С. 357.

Таблица 3.3.1

Основные характеристики лидерства

Качества	Характеристика
Физиологические	Приятные внешность (лицо, рост, фигура), голос, хорошее здоровье, высокая работоспособность, энергичность
Психологические	Властность, амбициозность, агрессивность, уравновешенность, независимость, смелость творчества, самоутверждение, упорство, мужество
Интеллектуальные	Высокий уровень интеллекта (ум, логика, память, интуиция, энциклопедические знания, широта кругозора, проницательность, оригинальность и быстрота мышления, образованность, чувство юмора)
Деловые	Организованность, дипломатичность, надежность, гибкость, обязательность, рисковость, настойчивость, целеустремленность
Личностные	Доброжелательность, тактичность, участливость, честность, порядочность, коммуникабельность, справедливость

Власть как форма руководства, ее характеристики, основные формы

Управлять — это делать работу через других людей. Чтобы ее делать, их надо побуждать к этому. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя или влияя на них. Влиять — это значит целенаправленно воздействовать на кого-либо или быть причиной чьего-то поведения.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть — это способность или возможность влиять на кого-либо в целях изменения поведения или действий последнего. Способность ассоциируется с неформальной стороной отношений власти, например харизмой или имиджем. Возможность властвовать в большей мере носит формальный характер и связана с занимаемой в иерархии позицией. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом⁴⁹.

Определение власти как организационного процесса подразумевает наличие ряда условий ее осуществления, характеристик:

⁴⁹ Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., М, 2020. С. 502-509.

- Во-первых, власть — это потенциал, имеющийся у ее пользователя: она существует не только тогда, когда применяется. Власть может у кого-то существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то нет необходимости применять к нему имеющуюся власть.

- Во-вторых, между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость. Власть — это функция взаимозависимости. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти существует в этих взаимоотношениях. Обладание властью — это также возможность влияния на удовлетворение потребностей.

- В-третьих, тот, к кому применяется власть, должен иметь определенную свободу действий. Чем больше зарегулирована чья-то деятельность и чем меньше прав у субъекта такой деятельности, тем меньше потребность в использовании власти. В результате отношения власти ослабевают и попытки влиять на поведение других не приводят к желаемому результату.

Власть — это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа — в отношении другой. Концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации. Власть используют и начальники, и подчиненные для того, чтобы достичь своих целей или укрепить свое положение. Она пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру, а без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакция на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия ее использования. Власть никогда не бывает абсолютной и неизменяющейся: это отношения в динамике, отношения, меняющиеся и ситуацию, и людей, отношения, меняющиеся во времени. Понимание отношений власти требует уяснения конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того и другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен.

Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в

иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. То есть не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть сегодня — это степень уважительного, доброжелательного и доверительного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей участников процесса. Личная власть в организации приходит от подчиненных, может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть необходимо постоянно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью.

В управлении власть — это тот потенциал давления, который имеется у руководителя. Если подчиненные ведут себя не так, как нужно, менеджеры применяют свои властные полномочия. В свою очередь, подчиненные обладают властью над руководителем в определенных ситуациях (учитывая, что власть в управлении определяется взаимозависимостью).

Власть может принимать разнообразные формы⁵⁰:

1. Власть, основанная на принуждении: подчиненный верит, что влияющий имеет возможность наказать его таким образом, чтобы помешать удовлетворению насущной потребности или способствовать возникновению неблагоприятных последствий; эффективна только при условии, что она подкрепляется отличной системой контроля, которая требует затрат;

2. Власть, основанная на вознаграждении: влияющий имеет возможность удовлетворить его насущную потребность; вознаграждение должно восприниматься как ценное;

3. Экспертная власть: основана на вере исполнителя в то, что субъект власти обладает особым экспертным знанием в отношении данной проблемы;

4. Эталонная власть (власть примера): характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же. Основа такой власти — харизма руководителя;

⁵⁰ Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенко. – М., 2019. С. 288-234.

5. Законная власть: исполнитель знает, что субъект власти имеет право отдавать приказания, и что его долг — подчиняться им; ответственна потому, что подчиненный стоит на более низкой ступеньке организационной иерархии;

Власть бывает формальной и реальной. Формальная власть — это власть должности. Она обусловлена официальным положением ее обладателя в структуре управления организацией, а ее масштаб измеряется совокупностью служебных полномочий. Реальная власть — это власть личности, ее авторитета. Она определяется местом человека в неофициальной системе отношений и измеряется степенью готовности окружающих ему подчиняться.

По классификации источников и форм власти выделяют следующие:

- Власть вознаграждения. Влияющий имеет возможность удовлетворить насущную потребность исполнителя, вознаградить его.

- Власть принуждения (власть страха). Влияющий имеет возможность наказывать исполнителя каким-либо образом, формирующим для последнего крайне негативные последствия.

- Нормативная власть. Субъект власти имеет право контролировать соблюдение определенных правил и настаивать на их выполнении. Это обусловлено должностным положением носителя власти и подчинением исполнителя.

- Власть эталона. Эта форма власти основана на желании исполнителя быть похожим на влияющего, который для него является эталоном по различным параметрам и характеристикам.

- Власть знатока. Исполнитель уверен, что субъект власти обладает особым знанием в отношении данного вопроса.

- Информационная власть. Субъект власти владеет информацией, способной заставить исполнителя увидеть не известные ему ранее последствия своего поведения.

Классическая концепция власти

Независимо от того, сколько времени каждый автор освятил исследованию природы власти, и несмотря на относительно прогрессивное понимание каждым из них важности восприятия ее персоналом, доминирующее представление о власти в ранней управленческой мысли характеризуется определенной последовательностью.

Власть соотносилась с правами менеджера, а сами эти права брали начало на высших уровнях организационной структуры. В итоге все права произошли из права частной собственности, их можно было делегировать от одного менеджера к другому, а затем делегировать и рядовым сотрудникам.

Традиционный взгляд на власть требовал от менеджеров, чтобы они принимали решения, касающиеся влияния и разделения таких прав с другими лицами. Это и привело к возникновению вопроса о делегировании. Делегирование, с точки зрения здравого смысла, является важнейшим условием менеджмента.

Несмотря на навыки рациональной организации труда, лишь немногие менеджеры успевают выполнять всю необходимую работу. В течение десятилетий менеджеров учили тому, что избегать рабочих перегрузок можно, лишь эффективно делегировав власть.

В 30-е годы многие из установок классической управленческой мысли оказались устаревшими и претерпели изменения. Сторонники гуманистических убеждений не только пересмотрели идеи, касающиеся власти в организации, но и на деле начали отказываться от традиционных концепций власти и необходимости существования «высшей координирующей силы». Результатом этого стал новый революционный путь концентрации власти. Такой радикальный подход создал также условия, необходимые для разрешения противоречий, которые обсуждаются и сейчас⁵¹.

Баланс власти и способы его достижения

Влияние и власть в равной мере зависят от личности, на которую это влияние оказывается, а также от ситуации и способности руководителя. Не существует реальной абсолютной власти, так как никто не может влиять на всех людей во всех ситуациях⁵².

В условиях организации власть только отчасти определяется иерархией. Сколько власти имеет тот или иной человек в данной ситуации, определяется не уровнем его формальных полномочий, а степенью зависимости от другого лица.

Чем больше зависимость от другого лица, тем больше власть данного лица. Это можно выразить формулой:

⁵¹ Герасимов, Б. Н. Организационное поведение : учебное пособие Самара, 2010. - 168 с. С. 75-76

⁵² Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. —М, 2020. С. 289-290.

Уровень влияния обличенного властью лица А на лицо Б = Степени зависимости лица Б от лица А.

Обычно руководитель имеет власть над подчиненными потому, что последние зависят от него в таких вопросах, как повышение заработной платы, рабочие задания, продвижение по службе, расширение полномочий, удовлетворение социальных потребностей и т.д.

Однако в некоторых ситуациях подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них в таких областях, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чье содействие необходимо для руководителя; влияние, которое подчиненные могут оказывать на своих коллег, и способность подчиненных выполнять задания.

Таким образом, в той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, оно потенциально подвержено власти этого другого лица. Внутри организации одно лицо делает других зависимыми путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию.

Эффективный руководитель никогда не будет проявлять свою власть в приказной, ожидающей подчинения манере. Наоборот, лицо, осуществляющее власть, скорее позаботится о реализации групповых целей, помощи группе в их определении, обеспечивая группу средствами их достижения, оказывая членам группы поддержку, утверждая для каждого объем его компетенции.

Балансирование власти руководителей и подчиненных:

Власть руководителя над подчиненными / Зависимость подчиненных от руководителя = Власть подчиненных над руководителем / Зависимость руководителя от подчиненных.

Баланс власти должен поддерживаться на уровне, достаточном для достижения целей организации. Нарушение баланса власти чревато опасными последствиями: оно может привести к сосредоточению всей власти в руках одного человека или властной структуры, появлению антагонистических противоречий и целей и разрушению организации как целостной системы.

В той же степени, в какой одно лицо зависит от другого, он или она потенциально подвержены власти этого другого лица. Внутри организаций одно лицо делает других зависимыми от него путем контроля доступа к информации, людям и инструментарию:

-информация включает знания об организации, людях, нормах, процедурах, методах;

-люди - все те, кто состоит в организации, от кого она зависит;

-инструментарий - любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т. п.).

Лидерство и власть – синонимы? (в качестве заключения)

Власть и ее источники в организации тесно связаны с лидерством. В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в систему межличностных отношений в группе. Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным.

В практике управления лидерством называется способность эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации.

Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения. Для существования власти не обязательно требуется совместимость целей.

С другой стороны, лидерство, чтобы реализоваться, требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ним следует.

Лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации.

Кроме того, власть – это двухсторонние отношения между лидером и подчиненными и между лидером и его начальником. Эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как подчиненных, так и своего начальника⁵³.

Контрольные вопросы

1. Какие аксиомы (положения) существуют в психологической науке относительно личности?

2. Как в понимании П. Друкера следует понимать термин «лидерство»?

⁵³ Герасимов, Б. Н. Организационное поведение : учебное пособие / Б. Н. Герасимов. - Самара : Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010. - 168 с. С. 76.

3. *Что следует относить к деловым характеристикам лидерства?*
4. *Что следует упоминать, перечисляя условия осуществления власти?*
5. *Существует ли взаимозависимость между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется? Обоснуйте Ваш ответ.*
6. *Как следует трактовать понятие экспертной власти?*
7. *Каким образом можно достичь баланса власти в деловых организационных отношениях?*
8. *В каком ключе связаны понятия власти и лидерства?*

Практические задания

Темы докладов:

1. Власть в организации: власть и свобода, власть и повиновение, потребность во власти, другие мотивы властного влияния.
2. Лидерство в организации: власть и лидерство, лидерство и руководство.
3. Теории личных качеств
4. Поведенческие теории лидерства

Тесты для самостоятельной проверки

1. Личность отличает человека от

- А. Растения;
- В. Другого человека;
- С. Животного.

2. Личность присуща

- А. Каждому человеку;
- В. Всем существам;
- С. Только людям и животным.

3. Что из нижеперечисленного относится к социально-специфическим чертам личности?

- А. Темперамент;
- В. Память;
- С. Самосознание.

4. Какой подсистемы нет в концепции К. Платонова о личностных подсистемах?

- А. Опыта;
- В. Поведения;
- С. Биологически обусловленной.

5. Что из нижеперечисленного относится к эмоциональным реакциям?

- А. Эмоциональная вспышка;
- В. Настроение;
- С. Стресс.

6. Какое из нижеперечисленных условий не является условием лидерства?

- А. Влияние должно быть постоянным;
- В. Влияние должно быть легитимным и основываться на авторитете;
- С. Влияние предполагает симметричные отношения лидера и последователей.

7. Каких характеристик лидерства не существует?

- А. Физиологических;
- В. Деловых;
- С. Организационных.

8. Термин «власть» можно определить как:

- А. Психологический;
- В. Социальный;
- С. Экономический.

9. «Характеристики или свойства субъекта власти настолько привлекательны для исполнителя, что он хочет быть таким же» - это определение формы власти:

- А. Эталонная власть;
- В. Экспертная власть;
- С. Власть, основанная на вознаграждении.

10. Нарушение ... власти чревато опасными последствиями: оно может привести к сосредоточению всей власти в руках одного человека или властной структуры, появлению антагонистических противоречий и целей и разрушению организации как целостной системы. Какое понятие пропущено?

- А. Характеристик;
- В. Баланса;
- С. Основ.

Ответы на тест: 1-С; 2-А; 3-С; 4-В; 5 -А; 6 -С; 7 -С; 8 – В; 9 –А; 10 – В.

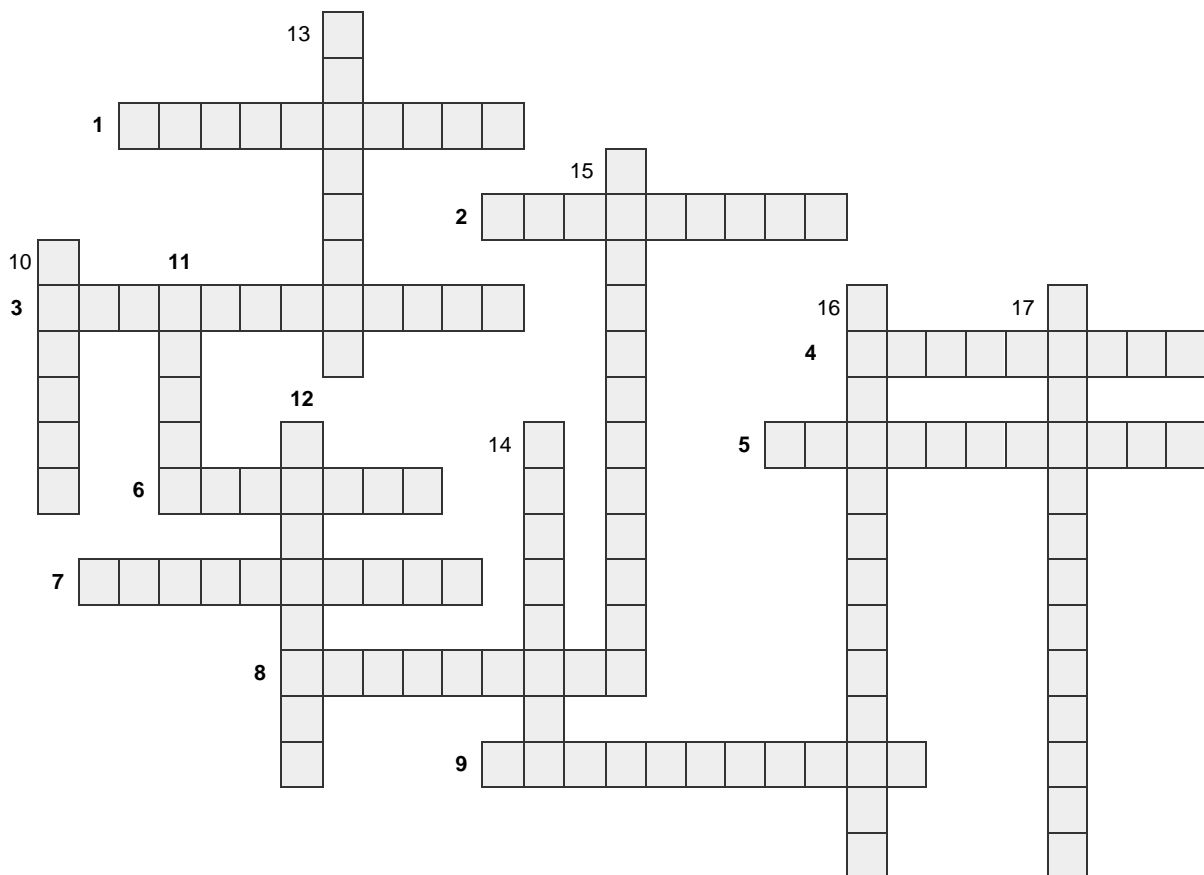
Кроссворд

Решите кроссворд по теме (слова заключены в кроссворд в тех числе и падеже, что в определениях).

Вопросы:

По горизонтали:

1. Последовательность рассуждений.
2. Одна из характеристик власти определяет, что власть — это ..., имеющийся у ее пользователя: она существует не только тогда, когда применяется.
3. ... развитие – такое развитие, продуктом которого является личность.
4. Поведение человека в организации осуществляется под влиянием как внутренних его свойств, так и организационного



5. Власть ... (власть страха): влияющий имеет возможность наказывать исполнителя каким-либо образом, формирующим для последнего крайне негативные последствия.

6. Общепризнанное положение.

7. Основная проблема дисциплины организационного поведения – проблема

8. Классификация эмоций предполагает выделение: эмоциональных реакций и эмоциональных

9. ... как компонент поведения определяет динамику психической деятельности человека.

По вертикали:

10. ... власть в организации приходит от подчиненных, может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия.

11. Согласно концепции К. Платонова выделяются 4 подсистемы личности: биологически обусловленную подсистему, индивидуальные формы отражения объективной реальности, подсистему ..., обусловленную подсистему.

12. Современный подход к управлению базируется на признании приоритета ... перед производством, перед прибылью, перед интересами предприятия, фирмы, учреждения.

13. Лидерство является ... управляющего субъекта, управляемого субъекта и организационных переменных.

14. Опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений.

15. После осознания роли групп и составляющих ее членов в процессе труда, исследователи начали изучать характеристики групп, ... фактор.

16. В основе лидерства лежат отношения ... и подчинения, влияния и следования в систему межличностных отношений в группе.

17. Процесс передачи части функций руководителя другим управляющим или сотрудникам для достижения конкретных целей организации.

3.4. Организационные конфликты и переговоры

Для того чтобы разобраться в организационных конфликтах и переговорах, сначала нужно понять, что такое организация.

Организация — это сознательно координируемое социальное образование (группа людей) с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.⁵⁴

Конфликты являются неотъемлемой частью деятельности практически всех организаций.

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей.

В управлении конфликты играют двойственную роль. Они могут разрушать организацию, снижать эффективность управления, но в определенных обстоятельствах могут сыграть и положительную роль. Они показывают скрытые негативные процессы, реальное существование разногласий и тенденции их изменения, невидимые препятствия (подводные камни). Их возможная положительная роль заключается не только в «предоставлении» информации, но и в свойстве расчистить «завалы» для проведения инноваций.⁵⁵

Практически все конфликты имеют несколько причин. Причина конфликта – это то явление, предопределяет его появление. Следует выделить такие конфликты, как:

- ограниченность ресурсов — данный фактор существует очень часто даже в крупных организациях ограниченности ресурсов. Важно решить, как должны быть распределены материалы, люди, финансы между подразделениями с целью более эффективного достижения целей организации. Необходимость распределять ресурсы приводит к конфликтам;
- взаимозависимость задач — возникает из-за зависимости одного человека от других, неритмичность деятельности которых может ставить под угрозу выполнение работы;

⁵⁴ Л.С. Ружанская [и др.] Общий менеджмент : учебное пособие Екатеринбург, 2017.— с.20

⁵⁵ А. Н. Петров ; Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. —М., 2020. — С. 231 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452009/p.231>

- различие в целях — организация переходит на более высокий уровень специализации и распадается на специализированные подразделения, а подразделения могут формулировать свои цели и уделять больше внимания их достижению, чем достижению целей всей организации;
- различия в представлениях и ценностях, обусловленные тем, что для объективной оценки ситуаций люди рассматривают только те взгляды, которые, как они считают, благоприятны для группы и отдельных индивидов;
- различия в манере поведения и жизненном опыте — если в группе есть человек, обладающий жесткими чертами характера, делающими его авторитарным, догматичным, безразличным к самоуважению других, то довольно быстро возникают конфликтные ситуации; кроме того, чем больше различий в жизненном опыте, ценностях, образовании, социальных характеристиках, тем меньше надежды на взаимопонимание и сотрудничество;
- неудовлетворительные коммуникации — и причина, и следствие конфликта. Некачественный коммуникативный процесс служит катализатором конфликта, мешает работнику или группе понять точку зрения других.

Многие управленцы стремятся подавить конфликты или не желают в них вмешиваться. Как первая позиция, так и вторая ошибочны, поскольку они приводят к существенным издержкам в организационной деятельности.

Согласно современной точке зрения, даже в успешных организациях некоторые конфликтные ситуации не просто возможны, но и желательны, если они дают положительный результат.

Сегодня конфликт более целесообразно рассматривать не как аномалию или дисфункцию в организации, а как норму взаимоотношений между людьми, которая порождает изменения в деятельности организации.

Любой конфликт выполняет определенные функции. Функции конфликта выражают, с одной стороны, его социальное значение, а с другой — зависимость, которая возникает между ним и другими компонентами общественной жизни. В первом случае учитываются по-

следствия конфликта, во втором — направленность отношений конфликтующих субъектов социальных связей. Выделяют следующие функции конфликта:

- активизирующую - социальные связи вследствие повышения мобильности привычных информационных каналов;
- интегрирующую, так как выявление конфликта способствует «переналадке» системы управления и распределению ресурсов, формированию и консолидации групп;
- сигнализирующую - об очагах социальной напряженности;
- инновационную, связанную с поиском нестандартных решений;
- преобразующую - существующие социальные связи, так как конфликт всегда создает новые социальные цепочки;
- выявляющую - скрытые личностные качества участников конфликта;
- функцию профилактики внутриорганизационного противостояния;
- Явные функции конфликта характеризуются тем, что его последствия совпадают с целями, которые провозглашали и преследовали оппоненты конфликта;
- Скрытые (латентные) функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта.⁵⁶

Также существуют различные уровни конфликтов, среди которых выделяют:

1. Внутриличностный - принимает различные формы, среди которых самая распространенная — ролевой конфликт, который возникает в связи с тем, что к индивиду предъявляют противоречащие друг другу требования относительно результатов его работы; когда производственные требования не согласуются с личными ценностями; когда имеет место перегрузка или недогрузка на работе, его связывают с пониженной удовлетворенностью работой, низкой уверенностью в себе и в организации;

⁵⁶ Управление конфликтами и организация переговорного процесса : учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина. – Иркутск, 2015. – 35 с.

2. Межличностный - проявляется в борьбе за ограниченные ресурсы, в столкновении личностей, мировоззрение которых различается в корне;

3. Межгрупповой - возникает в организациях с множеством групп, как формальных, так и неформальных. Очень часто неформальные группы объединяются по принципу недовольства сложившейся ситуацией;

4. Между личностью и группой — возникает, когда ожидания группы противоречат ожиданиям отдельной личности; когда индивид занимает позицию, которая отличается от позиции группы; когда управленцу в силу должностных обязанностей необходимо обеспечить производительность и соблюдать нормы и нормативы организации

5. Организационный;

6. Конфликт между организацией и внешней средой.

Каждый конфликт динамично развивается и проходит несколько стадий. На рис. 1 отражена модель конфликта как процесса, которая показывает: чем больше источников конфликтных ситуаций, тем выше вероятность его возникновения.

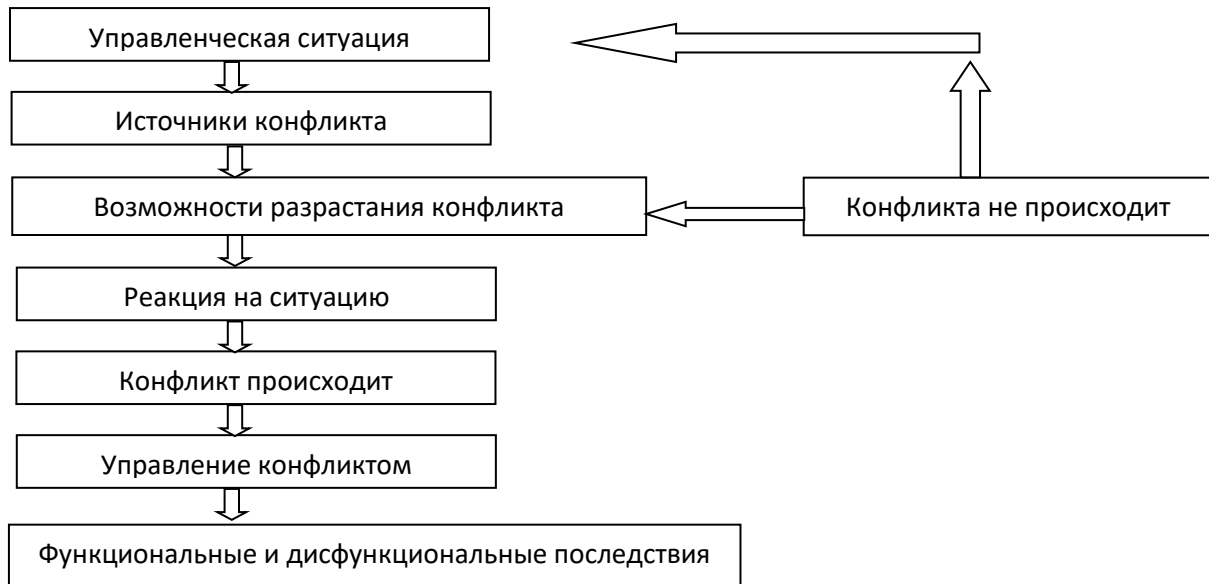


Рис.3.4.1. Стадии конфликта

Реальный конфликт проявляется, когда одна сторона пытается убедить другую сторону; когда человек попытается убедить остальных

придерживаться его точки зрения; когда человек пытается заблокировать чужую точку зрения при помощи принуждения, вознаграждения, традиций, экспертных оценок, харизмы, убеждения или участия.

Управление конфликтами, которые возникают в организации, является одной из самых важных и сложных функций управленца. Наиболее эффективные способы управления конфликтами можно разделить на две группы — структурные и межличностные.

Рассмотрим структурные методы управления конфликтными ситуациями:

- разъяснение требований к работе — лучший метод управления и предотвращения дисфункциональных конфликтов. Важно, чтобы работникам объясняли, какой конечный результат ожидают получить от него и от группы, какие у них есть полномочия и какова степень их ответственности;

- координационные и интеграционные механизмы — группа методов, самыми распространенными среди которых являются цепь команд, когда иерархия полномочий позволяет упорядочить взаимодействие группы, принять управленческие решения, и принцип единоначалия, когда у подчиненных при возникающих разногласиях появляется возможность избежать конфликта, если они обратятся к своему общему руководителю и предложат ему принять решение;

- установление общеорганизационных комплексных целей — метод требует, чтобы работники прилагали общее усилие, которое будет направлено на достижение поставленной общей цели;

- структура системы вознаграждений — метод, который позволяет управлять конфликтами и оказывает влияние на поведение людей с тем, чтобы избежать дисфункциональные последствия. Необходимо вознаграждать тех, кто вносит личный вклад в достижение общей цели, но не поощрять лиц, проявляющих неконструктивное поведение.

Межличностные стили разрешения конфликта это:

- избегание (уход), предполагающее уклонение от конфликта, стремление выйти из конфликтной ситуации, не разрешая ее, что связывает с индивидуальной пассивностью, желанием скооперироваться с остальными по его разрешению, с неприятием обстановки напряженности. Человек остается в роли наблюдателя, занимает нейтральную позицию;

- приспособление — изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов; кооперирование с другими, но без вклада своего интереса. Стиль ориентирован на долгосрочную стратегию с целью развития у остальных желания кооперироваться для разрешения конфликтной ситуации, в целом оценивается положительно, но иногда воспринимается другими как слабость человека, который легко поддается чужому влиянию;

- подавление (конкуренция) — соперничество, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции, что связывают с высокой степенью личной вовлеченности и заинтересованности в устранении конфликта, но без учета позиции других сторон; в некоторых ситуациях так достигаются индивидуальные цели, однако у окружающих может сложиться неблагоприятное впечатление о человеке, который использует данный стиль;

- компромисс — характеризуется тем, что в процессе разрешения межличностных конфликтов умеренно учитываются интересы каждой стороны. Реализацию стиля связывают с ведением переговоров, в процессе которых каждая из сторон соглашается на уступки. Окружающие довольно благоприятно оценивают компромисс, так как он позволяет быстро разрешить конфликт, особенно когда одна из конфликтующих сторон имеет явные преимущества;

- сотрудничество — совместный поиск решения, удовлетворяющего интересы обеих сторон. Стиль характеризуется высокой степенью личной вовлеченности в него, высоким желанием объединять все усилия с целью разрешить межличностный конфликт. При использовании данного стиля выигрывают все стороны.

Ведение переговоров занимает очень важное место в управлении конфликтными ситуациями.

Переговоры представляют собой сложную форму человеческого взаимодействия, цель которого — договориться с оппонентом и прийти к консенсусу, и базируются на общении между людьми, действующими от собственного имени либо от имени какой-либо группы людей, объединенных по определенному признаку (полу, возрасту, профессиональным интересам и т.п.).

Функции переговоров:

- Главной функцией переговоров является поиск совместного решения проблемы. Это то, ради чего, собственно, и ведутся переговоры;

- Информационная функция заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе;
- Важной функцией переговоров является регулятивная. Речь идет о регуляции и координации действий участников конфликта. Она реализуется, прежде всего, в тех случаях, когда стороны достигли определенных договоренностей, и переговоры ведутся по вопросу о выполнении решений. Эта функция проявляется и тогда, когда с целью воплощения тех или иных достаточно общих решений они конкретизируются;
- Пропагандистская функция переговоров состоит в том, что их участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.;
- Переговоры могут выполнять и «маскировочную» функцию. Эта роль отводится, прежде всего, к переговорам с целью достижения побочных эффектов. В этом случае конфликтующие стороны мало заинтересованы в совместном решении проблемы, поскольку решают совсем иные задачи.

Процесс переговоров состоит из нескольких этапов.

- *Анализ потребностей.* У участников переговоров есть некоторые потребности, которые они, начиная процесс ведения переговоров, рассчитывают удовлетворить. Чем больше известно о желаниях партнера, также как и о собственных, тем выше вероятность достижения положительных результатов. В случае, если нет желания принимать интересы противоположной стороны, результатом будет провал переговоров.

- *Выбор стиля ведения переговоров* из двух возможных:

- 1) конфронтация — рассмотрение противоположной стороны в качестве противника; выдвижение необоснованных требований; проявление отрицательных эмоций; требование существенных уступок при отсутствии желания поступиться чем-либо самому; искажение информации, блеф; нежелание принять интересы противоположной стороны и менять свое видение относительно темы переговоров, которое сложилось до начала ведения переговоров;

2) сотрудничество — рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника; предъявление взвешенных и обоснованных требований; контроль отрицательных эмоций, создание позитивного настроения, атмосферы взаимопонимания и доброжелательности; уступки в пользу прочных стратегических отношений; честность, справедливость и доверительные отношения; понимание интересов другой стороны; проявление гибкости в процессе переговоров в соответствии с ситуацией.

- *Контроль климата ведения переговоров* — поддерживает или разрушает предполагаемый стиль противника. Очень важны следующие аспекты: переговоры носят формальный или неформальный характер? Следует учитывать такие факторы, как: время и место ведения переговоров, место участников переговоров за столом, освещение и т.п.

- *Определение тактики ведения переговоров*, в процессе которых могут использоваться:

- 1) тактика явного демонстрация своей силы и преимущества, чтобы вынудить партнера принять предлагаемое решение проблемы;

- 2) апелляция к авторитетам (законодательство, позитивная практика, мнение экспертов);

- 3) попытка затягивания переговоров, которая направлена на то, чтобы получить возможность детально обдумать решение или предложить его в тот момент, когда произойдет положительный перелом в процессе ведения переговоров, что позволит преодолеть недоверие и напряженность сторон.

- *Управление развитием ведения переговоров* основывается на том, что развитие переговоров происходит по общей схеме, которая включает в себя вводную часть, обсуждение точек зрения сторон, поиск общих взаимовыгодных подходов и решений, установление договоренности (в устной или в письменной форме).

- *Оценка результатов и последствий переговоров* — заключительный этап переговоров. При этом необходимо учесть следующее: чего достигли; в чем выражали согласие все стороны; остались ли открытые вопросы, если да, то какие; каковы дальнейшие шаги; как обеспечить выполнение обязательств, которые приняли на себя; в какой форме проводится контроль принятых договоренностей.

Общие результаты проведенных переговоров следует оценить с такой позиции, которая предполагает возможность продолжения и развития сотрудничества. Очень важно, чтобы в результате переговоров в выигрыше остались все участники переговоров: «Я выиграл — ты выиграл», поскольку если у одной из сторон есть явное преимущество, велика вероятность, что полученные результаты недолговременны и непрочны.

Контрольные вопросы

1. Назовите функции конфликтов;
2. Что такое конфликт?;
3. Что используется в процессе определения тактики ведения переговоров?
4. Назовите цель переговоров;
5. Какая функция переговоров заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе?

Практические задания

Темы докладов

1. Медиация как метод регулирования конфликтов
2. Прогнозирование конфликтных ситуаций в организациях
3. Сущность и факторы стресса
4. Динамика стрессов
5. Симптомы стресса и психические состояния персонала

Тесты для самостоятельного контроля

1. Организация — это сознательно координируемое социальное образование (группа людей) с определенными границами. Организация функционирует на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

- А. верно только второе предложение;
В. верно только первое предложение;

- С. верны оба предложения;
- Д. неверны оба предложения.

2. Конфликт в организации – это...

- А. конфликт между различными структурными элементами организации;
- В. конфликты по поводу организационной структуры организации;
- С. конфликт между субъектами социального взаимодействия, возникающие внутри организации.

3. В управлении конфликты играют...

- А. единственную роль;
- В. двойственную роль;
- С. тройственную роль.

4. Связанная с поиском нестандартных решений – это функция...

- А. выявляющая;
- В. преобразующая;
- С. инновационная.

5. Какой из перечисленных методов не относится к структурному способу управления конфликтами?

- А. разъяснение требований к работе;
- В. координационные и интеграционные механизмы;
- С. структура системы вознаграждений;
- Д. подавление (конкуренция).

6. Переговоры представляют собой простую форму человеческого взаимодействия, цель которого — прийти к разногласию. Переговоры базируются на общении между людьми, действующими от собственного имени либо от имени какой-либо группы людей, объединенных по определенному признаку (полу, возрасту, профессиональным интересам и т.п.).

- А. верно только первое предложение;
- В. верно только второе предложение;
- С. верны оба предложения;
- Д. неверны оба предложения.

7. На каком этапе ведения переговоров следует учитывать такие факторы, как: время и место ведения переговоров, место участников переговоров за столом, освещение и т.п.?

- А. контроль климата ведения переговоров;
- В. определение тактики ведения переговоров;

С.выбор стиля ведения переговоров.

8. Благодаря какой функции ведения переговоров участники стремятся оказать влияние на общественное мнение с целью оправдания собственных действий, предъявления претензий оппонентам, привлечения на свою сторону союзников и т. п.?

А. маскировочная функция;

В. информационная функция;

С. пропагандистская функция.

Ответы к тесту: 1– С; 2– С; 3– В; 4– С; 5 – D; 6– В; 7– А; 8– С.

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

2. рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;

6. особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающейся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей;

7. функция конфликта, в которой последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта;

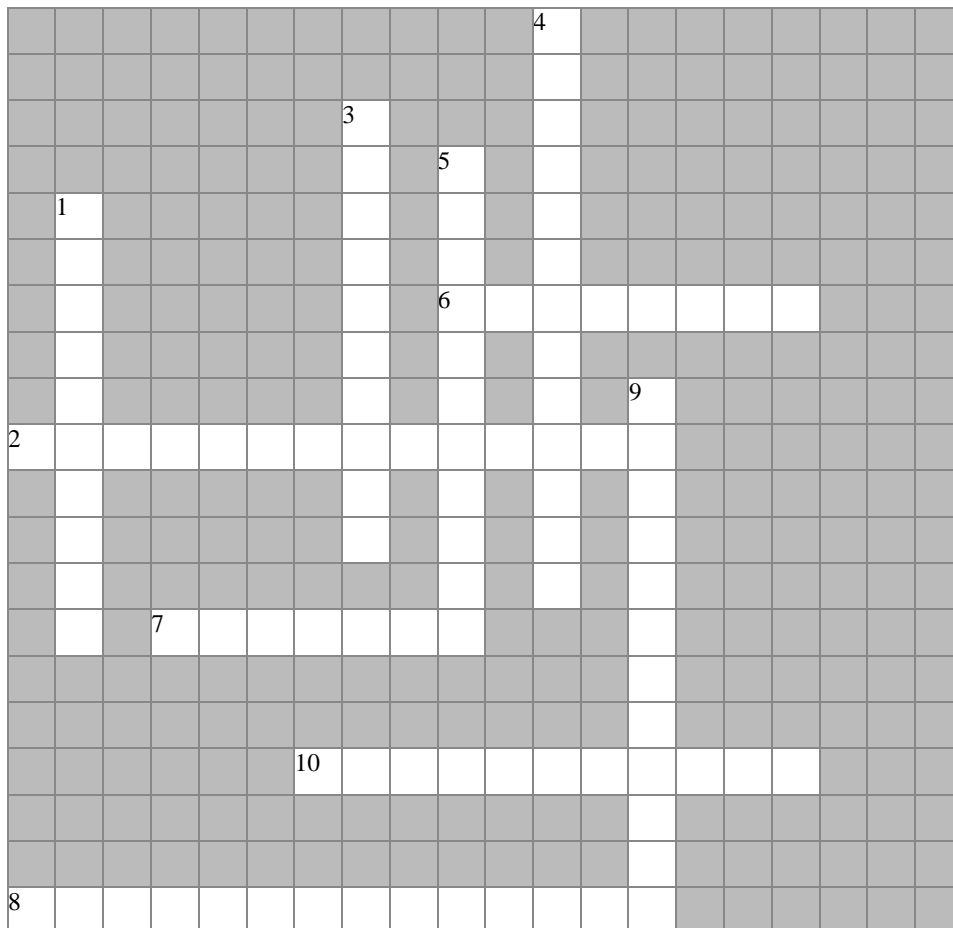
8. функция переговоров, которая заключается в том, чтобы получить информацию об интересах, позициях, подходах к решению проблемы противоположной стороны, а также предоставить таковую о себе;

10. сознательно координируемое социальное образование (группа людей) с определенными границами, функционирующее на относительно постоянной основе для достижения общей цели или целей.

По вертикали:

1. сложная форма человеческого взаимодействия, цель которого — договориться с оппонентом и прийти к консенсусу, и базируются на общении между людьми, действующими от собственного имени либо от имени какой-либо группы людей, объединенных по определенному признаку;

3. метод разрешения конфликта, который характеризуется тем, что в процессе разрешения межличностных конфликтов умеренно учитываются интересы каждой стороны;
4. уровень конфликта, который проявляется в борьбе за ограниченные ресурсы, в столкновении личностей, мировоззрение которых различается в корне;
5. соперничество, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции, что связывают с высокой степенью личной вовлеченности и заинтересованности в устранении конфликта;
9. рассмотрение противоположной стороны в качестве противника; выдвижение необоснованных требований; проявление отрицательных эмоций; требование существенных уступок при отсутствии желания поступиться чем-либо самому.



Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ

4.1. Организация и внешняя среда

Организация есть группа людей с осознанными общими целями; организацию также можно рассматривать как средство достижения целей. Целью являются конкретные конечные состояния или желаемый результат, которого стремится добиться группа, работая вместе.⁵⁷

Структура организации представляет собой логическое взаимоотношение уровней управления и функциональных областей, построенных в такой форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации. Успешному функционированию элементов структуры организации способствует специализированное разделение труда.

Одним из направлений разделения труда в организации является формулирование задач. Задачи – это определенная работа, серия работ или часть работы, которая должна быть выполнена заранее установленным способом, в заранее определенные сроки. Задачи являются элементами, составляющими должность. В соответствии со структурой организации задача (ряд задач) рассматривается как часть необходимого вклада в достижение цели организации.

Технология – четвертая внутренняя переменная. Технология (применительно к организации) представляет собой совокупность средств, процессов, операций, методов, с помощью которых входящие элементы преобразуются в выходящие; она охватывает машины, механизмы и инструменты, навыки и знания. Задачи и технология тесно связаны между собой. Выполнение задачи включает использование конкретной технологии как средства преобразования материала, поступающего на входе, в форму, получаемую на выходе.

И организации, и руководители, и подчиненные есть не что иное, как группы людей. Существует три основных составляющих человеческой переменной в ситуационном подходе к управлению: поведение

⁵⁷ Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. М., 2020. — С. 7 — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452972> (дата обращения: 16.09.2020).

отдельных людей, поведение людей в группах, характер поведения руководителя, т. е. функционирование менеджера в роли лидера и его влияние на поведение отдельных людей и групп. Наиболее наглядно люди различаются по своим индивидуальным способностям, присутствующим им качествам. Организации почти всегда стараются учесть различия в способностях при решении вопроса о том, какую должность будет занимать и какую работу выполнять конкретный работник. В своей работе по координации усилий персонала для эффективного достижения целей организации менеджеры должны учитывать личность работников, их потребности, ожидания, ценности.

В совокупности все внутренние переменные организации рассматриваются как социотехнические подсистемы. Изменение одной из них в определенной степени влияет на все другие.

Организация, чтобы выжить в условиях рынка, должна приспосабливаться к факторам внешней среды, так как она представляет собой открытую систему, постоянно взаимодействующую с внешней средой.

Внешняя среда - это факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования.⁵⁸

Каждая организация, являясь открытой системой, зависит от внешней среды, которая связана с поставками ресурсов, кадров, потребителей, энергии и т.д. Поэтому организациям необходимо в своей деятельности учитывать факторы внешней среды и приспосабливаться к ним.

В данной ситуации организации схожи с биологическими организмами. В соответствии с теорией эволюции Чарльза Дарвина сохранившиеся виды выжили потому, что нашли способ приспособиться к изменениям среды их обитания. Организации таким же образом необходимо приспосабливаться, чтобы сохранить эффективность и выжить.

Внешняя среда характеризуется неопределенностью, сложностью и подвижностью.

⁵⁸ Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М., 2019. — 156 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433605> (дата обращения: 16.09.2020)

Неопределенность внешней среды объясняется недостаточностью информации о факторах и ее низкой достоверностью. Чем неопределеннее данные, характеризующие факторы внешней среды, тем сложнее принимать эффективные управленческие решения.

Сложность внешней среды можно определить количеством факторов, на которые организации необходимо реагировать, а также их вариативностью. Факторы внешней среды можно характеризовать многими данными, которые необходимо принимать во внимание при разработке управленческих решений.

Подвижность можно определить скоростью, с которой варьируются факторы окружающей среды. Наибольшие трансформации происходят в отраслях, которые ориентированы на научно-технический прогресс.

Факторы внешней среды организации разделяют на две группы (рис. 4.1.1):

- прямого воздействия,
- косвенного воздействия.

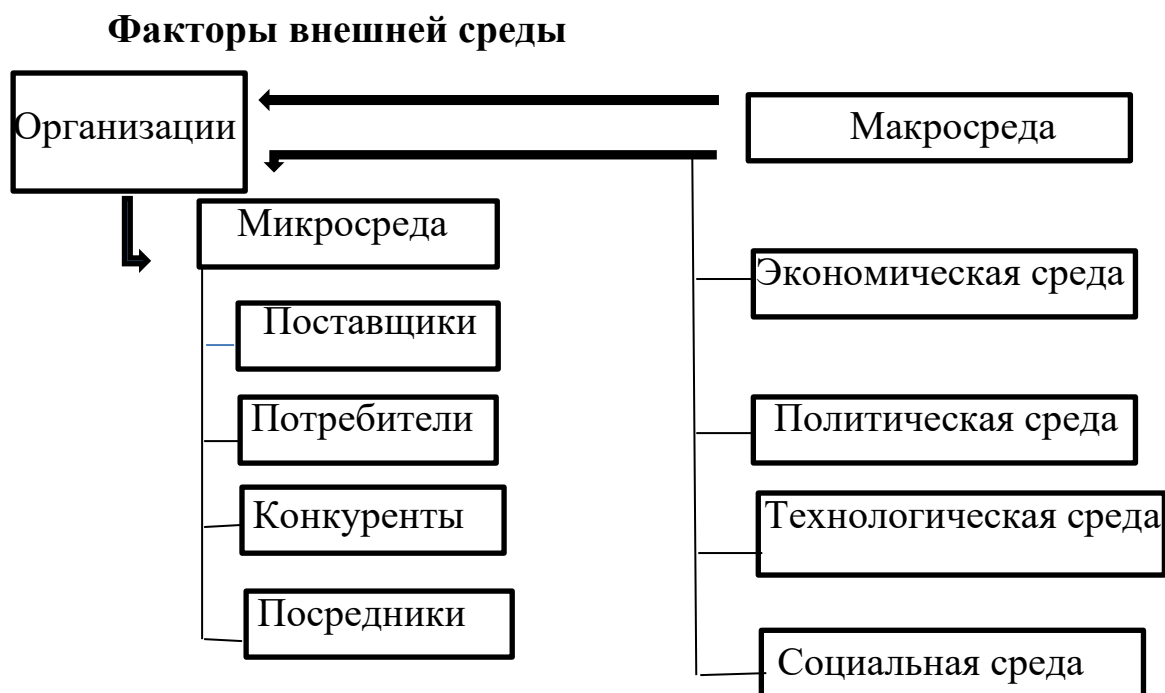


Рис.4.1.1 Факторы внешней среды

Среда прямого воздействия, или микросреда, содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации.

Это прежде всего конкуренты, потребители, коммерческие банки, поставщики сырья, комплектующих, материалов, инфраструктура, которая необходима для бизнеса, муниципальные и государственные организации и органы власти, международный фактор.

1. Потребители – это потенциальные покупатели и клиенты. Покупатели воздействуют на среду посредством изменения структуры спроса, предъявления новых требований к товару (к качеству, цене, многофункциональности, дизайну и др.) и установления определенного уровня цен. Производитель, соответственно, тоже может воздействовать на покупателя, предлагая новый уникальный продукт с совершенными характеристиками, улучшая качество сервисного обслуживания, наконец, снижая цены. Потребитель – субъект, определяющий развитие предприятия. Поэтому современные организации стремятся найти «своего» потребителя.

2. Конкуренты – фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках. Соперничество идет и за долю на рынке, и за потребителя, за его «рубли». Сложилось мнение, что конкуренты лишь соперники. Однако в современных условиях, при высокой неопределенности внешней среды только сотрудничество с конкурентами позволяет адаптироваться к среде и достигнуть поставленной цели.

3. Поставщики как собственники материальных и природных ресурсов могут напрямую воздействовать на организацию, создавая ресурсную зависимость. Для любой фирмы важно, чтобы ни одна поставка не была сорвана, чтобы ресурсы были доставлены в срок и в достаточном количестве. Поставщики в этих условиях, подобно монополисту, могут неоправданно завязать цены на ресурсы. Таким образом, поддержание «дружественных» отношений с поставщиками – один из элементов маркетинговой политики.

4. Рынок труда. Изучение рынка труда позволяет организации определить для себя контингент рабочих, обладающих определенными трудовыми характеристиками (пол, возраст, образование, квалификация, опыт работы, личностные качества).

Среда косвенного воздействия, или макросреда, включает факторы, которые могут и не оказывать немедленного прямого воздействия на организацию, но так либо иначе влияет на ее функционирование. Речь идет о научно-техническом прогрессе, состоянии экономики, политических и социально-культурных изменениях в обществе, демографических и природно-географических показателях.

Обычно организация определяет сама, какие именно факторы и в какой степени могут воздействовать на эффективность ее функционирования в настоящий период и на перспективу и какие меры нужно принять для успешного ведения деятельности.

1. Экономические факторы — состояние экономики страны в целом на данный момент времени. Экономическая ситуация может быть описана множеством факторов, таких как занятость, безработица, темп инфляции, процентные ставки, валютный курс. Все это влияет на уровень жизни, платежеспособность, прибыльность, уровень цен.

2. Социокультурные факторы — привычки, традиции, нормы потребителей, в соответствии с которыми они осуществляют свои потребительские расходы.

3. Технологические факторы подразумевают изменения в технологиях, нововведения, которые позволяют организации модернизировать либо переориентировать производство.

4. Международный фактор также играет важную роль для планирования деятельности. Фирма может использовать ресурсы и материалы другой страны, применить иностранную технологию.⁵⁹

Факторы прямого воздействия

Рассмотрим более подробно факторы прямого воздействия. В первую очередь на работу организации влияют непосредственно потребители услуг и продукции. В эту группу включаются непосредственные клиенты и покупатели: официальные дистрибьюторы, торговые агенты, торговые фирмы, фирмы-производители, магазины, а также индивидуальные клиенты и покупатели. Состав потребителей зависит от сферы функционирования организации, специфики ее услуг и продукции, рынков сбыта, масштабов производства и иных факторов. Кроме непосредственных покупателей в данную группу могут

⁵⁹ Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — М., 2020, С. 35-37 - Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449765> (дата обращения: 16.09.2020).

быть включены общества экологической защиты, общества потребителей и иные подобные организации. Их воздействие на производителей продукции становится все более ощутимым и с ним приходится считаться. Данные организации находятся в непосредственном взаимодействии с производителями, по поводу добросовестности рекламы, качества продукции, соблюдения экологических стандартов и т.п.

Воздействие потребителей проявляется в следующих формах:

- особые требования к дизайну, техническим характеристикам и качеству продукции, формам и системам оплаты;
- установление определенного уровня цены;
- предпочтение в сторону определенных торговых марок;
- угроза перехода к другим производителям и т.п.

Производители поэтому могут влиять на потребителей существенным образом, предлагая уникальную продукцию или услуги, гарантируя высокое качество и сроки поставок, устанавливая более низкие цены, являясь монополистами в этой отрасли и т.д. Если позиция производителя является достаточно сильной, то имеется и потенциальная угроза смены покупателей.

Проведение анализ положения потребителей дает возможность лучше понять оказывают ли они давление на производителя, в чем может проявиться их влияние, а также понять, насколько сильны позиции данной организации, как она воздействует на покупателей и в чью пользу складывается баланс сил в данном взаимодействии.

Поставщики природных и материальных ресурсов. Поставщики материалов, сырья, электро- и теплоэнергии, полуфабрикатов, газа, воды могут непосредственно воздействовать на организацию, создавая зависимость от ресурсов. Зависимость одних компаний от распределения ресурсов дает власть другим компаниям и предоставляет возможность влиять на издержки, качество производимой продукции, сроки ее изготовления и на эффективность функционирования организации в целом. Анализ поставщиков природных и материальных ресурсов дает возможность определить, насколько сильна ресурсная зависимость компании и каковы причины ее зависимости.

При анализе необходимо обращать внимание на качество и цены товаров и услуг, соблюдение условий, сроков и объема поставок, а также на тот факт, является ли поставщик монополистом этого вида ресурсов либо возможно изменение данного поставщика. Зависимость

от поставщика создает для менеджеров компании большие сложности при обеспечении ее необходимыми природными и материальными ресурсами. В данных условиях организации необходимо направлять свои силы на то, чтобы уменьшить ресурсную зависимость.

Конкуренты. К ним относятся те компании, которые реализуют на одних и тех же рынках продукцию либо оказывают услуги, которые удовлетворяют одни и те же потребности. При анализе конкурентной среды менеджерам необходимо оценивать, в какой степени сильна конкуренция, какое влияние она оказывает на деятельность компании, выявить главных конкурентов, потенциальные и реальные угрозы с их стороны. Вместе с тем, менеджерам нужно знать позиции их компании и каковы их конкурентные преимущества, чтобы разработать определенную конкурентную стратегию. Если на рынок выходят новые фирмы, которые намерены производить аналогичный продукт, либо уже существующие выпускают такой же вид продукта, то их нужно включать в ту же группу как потенциальных конкурентов и также необходимо изучать.

Угрозу для компании могут представлять также организации, которые производят товары либо услуги, способные заменить либо даже полностью вытеснить ее продукт. Менеджерам необходимо анализировать возможность наличия данных товаров-субститутов или их возникновения. Чем более достоверной и полной информацией о потенциальных и реальных конкурентах располагают менеджеры компании, тем лучше они смогут подготовить компанию к ответным действиям на вызовы конкурентов, разработав оборонительную или наступательную стратегию.

Инфраструктура. Это часть деловой среды, обеспечивающей организацию необходимыми для ее функционирования трудовыми, информационными, финансовыми ресурсами, аудиторскими, транспортными, консультационными, страховыми и иными услугами. В инфраструктуру входят целый ряд организаций, таких как фондовые биржи, банки, кадровые и рекламные агентства, аудиторские и консультационные фирмы, арендаторы, лизинговые компании, железные дороги, охранные агентства.

Государственные и муниципальные организации и органы власти.

К деловой среде организации в зависимости от размера организации, формы собственности, финансирования, масштаба ее деятельности, видов выпускаемой продукции и иных параметров могут входить различные федеральные, муниципальные и региональные организации либо органы власти, с которыми она взаимодействует непосредственно (например, налоговая инспекция, суды, местная администрация и т.д.). Их воздействие на организацию может проявляться по-разному: от регулирования ее деятельности до прямого вмешательства.

Сюда можно включить принятие законов и иных нормативных актов, которые определяют правовую базу бизнеса, частичное или полное владение акциями, предоставление субсидий, лицензирование, взимание налогов и контроль за их уплатой, применение административных и экономических санкций и проч.

Международный сектор деловой среды начинает все больше непосредственно воздействовать на деятельность организаций Российской Федерации. В последние годы возникла опасность конкуренции со стороны иностранных фирм на российском рынке, вытеснения российских компаний иностранными, которые обеспечивают лучшее качество товаров, к примеру, таких как ряд продуктов питания, компьютеры, автомобили, бытовая электронная техника. Вступление Российской Федерации во Всемирную торговую организацию (ВТО) увеличивает данную опасность.

Отношения российских компаний с международной средой могут появиться при создании совместных компаний, покупке акций организации иностранными инвесторами, при выходе на иностранные рынки, выполнению совместных проектов, осуществлении поставок товаров из-за границы и т.д.

Задача менеджмента компании состоит в том, чтобы внимательно анализировать изменения факторов прямого воздействия и оперативно реагировать на данные изменения.

Факторы косвенного воздействия

Экономическая среда компании характеризует условия ее создания, функционирования и эффективности ее деятельности. Это – покупательная способность населения, которая зависит, в свою очередь, от уровня системы налогов, безработицы и т.д.

Любая компания подвергается воздействию социально-культурных факторов, к которым можно отнести стереотипы поведения потребителей, традиции, предпочтение определенной торговой марки либо, наоборот, негативное отношение к какому-то из товаров и т.п. Социокультурный фактор в Российской Федерации из-за ее расслоения населения на бедных и богатых, многонациональности и масштабов является весьма актуальным.

Очень важную роль в деятельности компании играет политический фактор. Он тесно взаимосвязан с международным окружением и социокультурным фактором. Политический фактор определяет во многом обстановку, в которой организация осуществляет свою деятельность. Речь идет о практических действиях законодательных, административных и судебных органов, защищающих права граждан, частную собственность, бизнес; о структуре и соотношении интересов в обществе. Политическая система значительно воздействует на деловую активность компании.

Правовая среда – это законы и иные правовые акты, которые устанавливают допустимые нормы деловых взаимоотношений компании. От знания и соблюдения принятых правовых норм и законов зависят законность деловых операций, правомерность заключения и выполнения тех либо иных контрактов, возможность решения спорных и иных вопросов, которые связаны с деятельностью компании, осуществляемой в рамках действующего законодательства.

Научно-технический прогресс включает технологические и научные факторы. На их основе компании могут выпускать новую и модернизировать старую продукцию, разрабатывать новые и совершенствовать старые технологические процессы. При этом можно применять не только результаты научных разработок и исследований, полученных в этой отрасли, но и заимствовать их из смежных отраслей. Если компании осознали важность применения технологических инноваций, то их деятельность развивается успешно.

Природно-географическая среда характеризует экологическую обстановку и природные условия, в которой функционирует бизнес. Подразумевается наличие и доступность энергоресурсов, сырья, сезонные, климатические условия, а также нарушения естественного баланса в природе и степень загрязнения.

Рынок труда включает учебные заведения, службы занятости, кадровые агентства, биржи труда и т.д., с которыми компания непосредственно взаимодействует и устанавливает связи, чтобы обеспечить себя необходимым человеческим капиталом.

Изменения внешней среды сильно воздействуют на деятельность компании. Это заставляет их находить способы улучшения взаимодействия и адаптироваться.⁶⁰

Контрольные вопросы

- 1. Что такое организация?*
- 2. Какие три характеристики есть у внешней среды организации?*
- 3. На какие две группы делятся факторы внешней среды?*
- 4. Кто\что входит в каждую из групп?*
- 5. Назовите основные различия двух сред?*

Практические задания

Темы докладов

1. Понятие внешней среды организации
2. Методы анализа внешней среды
3. Внешняя среда организации и выбор модели управления

Тесты для самостоятельной проверки

- 1. Группа людей с осознанными общими целями**
 - А) система
 - Б) организация
 - В) структура
- 2. Факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации – это**
 - А) внешняя среда
 - Б) внутренняя среда

⁶⁰ «Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы» // [электронное издание] : <https://port-u.ru/orgkakobiektupravleniya/vneshnayasreda>

В) природа

3. В среду прямого воздействия не входят ...

А) потребители

Б) экономические факторы

В) конкуренты

4. В среду косвенного воздействия входят ...

А) производители

Б) посредники

В) социальная среда

5. Что не относится к признакам организации?

А) организационная культура

Б) наличие цели

В) закрытость

6. Что входит в основные факторы внешней среды?

А) потребители

Б) цели, задачи, технологии

В) Государственные органы власти

7. Какая функция менеджмента позволяет определить будущее организации?

А) Контроль

Б) Мотивация

В) Планирование

Ответы: 1 -Б, 2- А, 3- Б, 4- В, 5- В, 6- Б, 7- В.

Кроссворд

Вопросы

По горизонтали:

1. Потенциальные покупатели и клиенты

4. Среда, которая включает факторы, которые могут и не оказывать немедленного прямого воздействия на организацию, но так либо иначе влияет на ее функционирование

7. Скоростью, с которой варьируются факторы окружающей среды

8. Фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках

10. Среда, которая содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации

По вертикали:

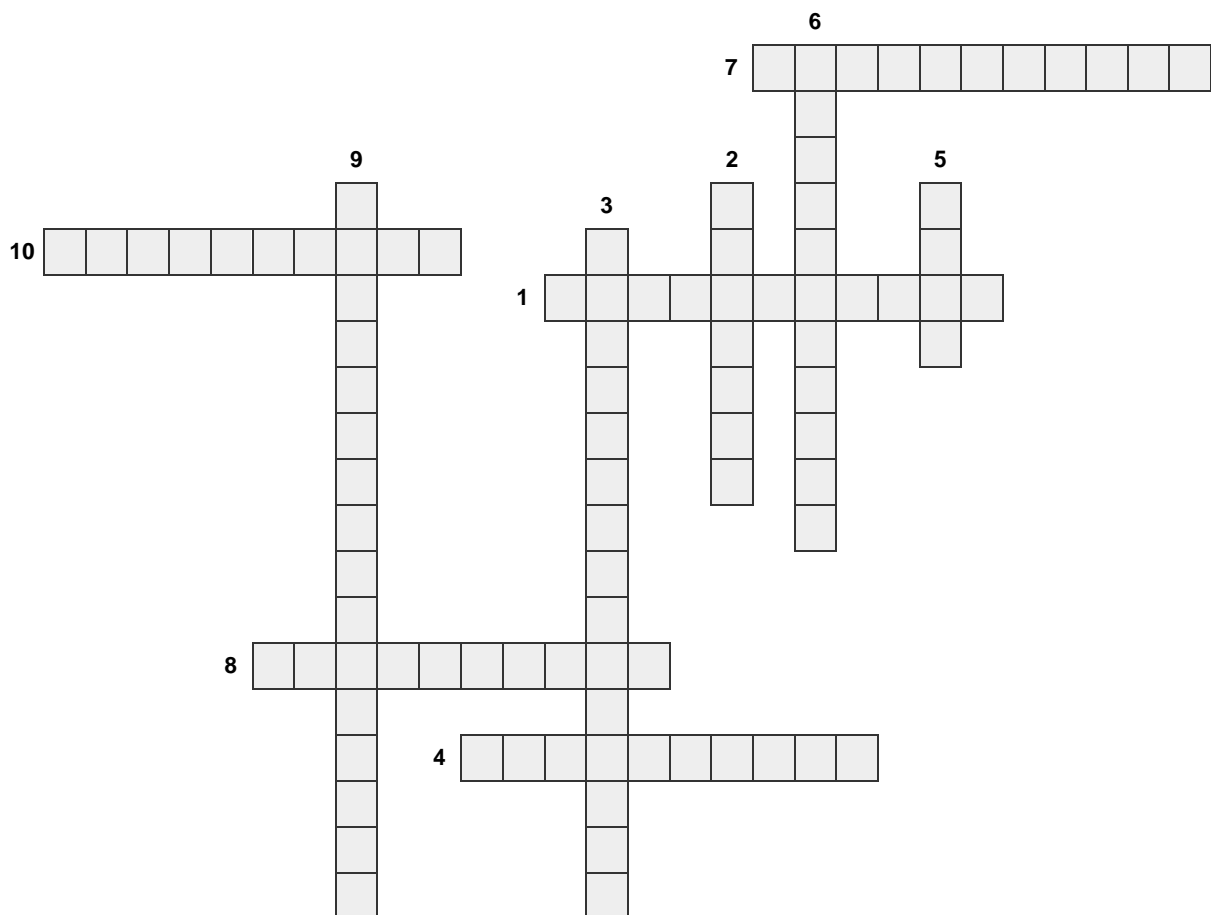
2. Среда, факторы и условия которой, влияют на функционирование организации и требуют ее соответствующего реагирования

3. Факторы, характеризующиеся привычками, традициями, нормами потребителей, в соответствии с которыми они осуществляют свои потребительские расходы

6. Группа людей с осознанными общими целями

5. Что связывают группу людей в организации

9. Недостаточность информации о факторах и ее низкой достоверностью



4.2. Управление социальным развитием организации как главный регулятор ее поведения

Под структурой управления понимается упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.⁶¹

Эффективность работы предприятия существенно зависит от организационной формы, выбранной для управления им. Поэтому организационная структура должна соответствовать конкретному объекту управления (предприятию), его целям и условиям, в которых осуществляется функционирование объекта и управление им.

Для существования организационной структуры управления необходимо:

- разделение и кооперация общественного труда;
- обособление звеньев (органов) управления по функциям управления, необходимых для достижения цели системы;
- наличие отношений по управлению, реализующих связи различного характера (координации, субординации) между выделенными звеньями и ступенями управления.

Структура организации закрепляет горизонтальное и вертикальное разделение труда, расстановку и взаимосвязь персонала. Задача менеджеров при построении организации заключается в выборе структуры, которая более всего отвечает целям и задачам организации, а также воздействующим на нее факторам. Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

Ключевыми понятиями структур управления являются элементы (как отдельные работники, так и целые подразделения организации), связи, уровни и полномочия. Элементами структуры управления являются отдельные работники (генеральный директор, его заместители), службы и другие звенья аппарата управления, т.е. звено управления – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), вы-

⁶¹ Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. М.: Экономист, 2008. – С.375

полняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные. Горизонтальные связи носят характер согласования и являются, как правило, одноуровневыми. Вертикальные связи – это связи подчинения, и необходимость в них возникает при иерархичности управления, т.е. при наличии нескольких уровней управления. Кроме того, связи в структуре управления могут носить линейный и функциональный характер. Линейные связи отражают движение управленческих решений и информации между так называемыми линейными руководителями, т. е. лицами, полностью отвечающими за деятельность организации или ее структурных подразделений. Функциональные связи имеют место по линии движения информации и управленческих решений по тем или иным функциям управления.

В структуре управления организацией различаются линейные и функциональные отношения.

Линейные отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

Исторически первой была патриархальная оргструктура, которая применялась еще в условиях ремесленной мастерской.

Ее хозяин брал на себя работу, связанную с функционированием мастерской, как целого, но не организовывал работу отдельных исполнителей, так как каждый из мастеров был независим в своей работе от других. Такая структура используется и сейчас, как правило, в мелком семейном бизнесе.

Количественный рост организации был связан с более глубоким разделением труда в сфере производства и появлением технологических цепочек, которые требовали выполнения работы по координации. Позднее к возрастающей сложности координации деятельности сотрудников организации прибавились проблемы, вызванные неопределенностью внешней среды. Стабильность или нестабильность внешней среды предприятия определяет рутинность используемых технологий.

В зависимости от этих двух переменных на современном этапе используются механистический или органический подходы к построению организационных структур, которые обеспечивают разную степень адаптивности организации к изменениям и неопределенности окружающей среды.

При механистическом подходе к построению организации организация рассматривается как система, имеющая сходство с машиной. Она работает по установленному порядку, точно и надежно. Работа, выполняемая в тот или иной момент времени, заранее запланирована, и ее можно предвидеть. Технология выполнения работ достаточно проста и рутинна. Люди выполняют многократно повторяющиеся, доведенные до автоматизма операции, действия и движения. Эффективность деятельности при таком подходе к построению структуры обеспечивается за счет экономии времени, высокой производительности и качества выполнения работ на основе специализации труда, разделения функций и полномочий, обучения, рационализации, контроля, т.е. за счет высокой степени организованности системы.

Однако такая организация неспособна быстро адаптироваться к изменяющимся внешним условиям. Потому механистический подход эффективен для организаций со стабильной деловой средой и низким уровнем ее неопределенности.

Органический подход. В нестабильной и неопределенной деловой среде, и при нерутинной технологии работ, организация должна быть более гибкой, адаптивной, легко приспосабливаться к быстрым и частым внешним изменениям. Развитие взглядов на организацию привело к тому, что ее начали рассматривать как живой организм, к которому применимы принципы и законы сохранения и развития биологических систем. В организации как живом организме происходят процессы саморегуляции, самоорганизации и самоуправления, которые позволяют ей сохранять относительное постоянство состава, обеспечивают устойчивость выполнения основных функций для достижения целей и задач. Организация имеет свой жизненный цикл, включающий все стадии от рождения до старения и обновления. Чтобы приспособиться, выжить и существовать в условиях динамичной окружающей

среды, организация должна постоянно изменяться, поддерживать внутреннее соответствие между частями системы и адаптироваться к изменениям окружающей среды.⁶²

В современной практике управления наиболее распространенными структурами управления являются: линейная, функциональная, линейнофункциональная, дивизиональная и матричная структуры. Первые четыре относятся к механистическим структурам, последняя – к органической.

Все полномочия – прямые (линейные) – идут от высшего звена управления к низшему. Такая структура использует руководителей-универсалов, выполняющих все виды специальных работ по управлению: планирование, учет, контроль, регулирование, руководство.

Преимущества линейной оргструктуры: ответственность, установленные обязательства, четкое распределение обязанностей и полномочий, оперативный процесс принятия решений и т.д.

Недостатки линейного построения организации – негибкость, жесткость, неприспособленность к дальнейшему росту организации, перегрузка верхних уровней управления.

Разделение труда в сфере управления рождает следующий вид структуры – функциональный, в котором все однотипные виды работ по управлению передаются в ведение специальных служб. Руководитель перестает быть универсалом, т.к., появляется аппарат специалистов. В результате повышается качество управления, но появляется множество функциональных связей, что усложняет структуру. Подчиненные подразделения не всегда знают, как согласовать полученные от функциональных заместителей указания, в какой очередности их выполнять. Поэтому такая структура может успешно работать только в небольших организациях.

Основной для отечественной практики стала линейно-функциональная структура управления. В ней линейные связи дополняются функциональными. Эта структура включает несколько уровней, на каждом из которых есть линейные и функциональные руководители. Иногда такую систему называют штабной, т.к., функциональные руководители соответствующего уровня составляют штаб линейного руководителя.

⁶² Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник. М., 2020. — 384 с.

Среди недостатков линейно-функциональной структуры: разногласия между линейными и функциональными служащими, затрудненное горизонтальное согласование, медленное реагирование на изменения внешней среды.

Основное достоинство – устойчивость.

Невозможность провести быстрые изменения в линейно-функциональной структуре управления способствовала появлению дивизиональной структуры управления.

При использовании дивизиональной структуры управления происходит разделение организации на полностью автономные в хозяйственном отношении производственные отделения (дивизионы), имеющие специализацию по продукту или по региону. На эти отделения возлагается вся ответственность за разработку, производство и сбыт однородной продукции, причем само отделение может иметь линейно-функциональную структуру. Несмотря на то, что в отделениях идет дублирование функций, гибкость управления значительно повышается, так как становится возможным использование разной политики для различных продуктов и рынков.

Ключевую роль в организации играют не функциональные заместители, а главы отделений (президенты и вице-президенты).

В случае вывода отделения из структуры компании, оно получает статус дочерней фирмы, т.е., происходит переход от дивизиональной структуры к холдингу, далее концерну, синдикату, ФПГ и т.д.

Достоинства дивизиональной структуры проявляются в следующем:

1. Более эффективная реакция организации на изменение конкуренции, технологии, покупательского спроса.
2. Повышение адаптивности предприятия к изменениям факторов внешней среды.
3. Разгрузка высшего руководства от рутинной работы и предоставление возможности стратегического управления.
4. Повышение оперативности в принятии решений дивизиональных менеджеров.
5. Децентрализация принятия оперативных управленческих решений и повышение ответственности за получение прибыли на уровне дивизионов.

Недостатки:

1. Увеличение управленческих затрат вследствие дублирования одних и тех же видов работ для различных видов продукции, регионов.
2. Возможность непонимания специфики деятельности дивизионов в головном офисе и, как следствие, опасность потери управления дивизионами.
3. Опасность возникновения проблем информационного характера между дивизионами и подразделениями фирмы.
4. Опасность превращения дивизионов в потребителя ресурсов основной компании.
5. Замедленность решения перспективных, крупных задач, особенно в области научно-технического прогресса, из-за слабых связей с головным предприятием.⁶³

Дивизиональные структуры управления широко применяются в компаниях с численностью сотрудников более 1000 человек, но необходимость ее применения может возникать уже при численности 500-700 сотрудников. 24 Они также эффективны в организациях, охватывающих обширные географические регионы или с широкой номенклатурой продукции или предлагаемых услуг.

Следующий тип организационной структуры – матричная – не является самостоятельной структурой. Это модификация линейно-функциональной – в той ее части, которая отвечает за разработку нового продукта.

Специалисты компании объединяются в группу с целью работы над специальным проектом. Для сокращения времени на согласование в структуру вводятся горизонтальные связи. Это достигается за счет введения нового звена – руководителей проектов, которые назначаются из состава конструкторского отдела и получают полномочия по использованию ресурсов организации, в том числе и трудовых, на время работы над проектом. Таким образом, исполнитель может иметь двух и более руководителей: один – руководитель подразделения (линейный), а другой – руководитель проекта (функциональный).

⁶³ Л.С. Ружанская [и др.] Общий менеджмент : учебное пособие. Екатеринбург, 2017, С. 37

Достоинством матричной структуры является более эффективное использование кадров организации, а основным недостатком – двойное подчинение, которое делает эту структуру внутренне конфликтной.

Исследования в практике западного менеджмента показали, что использование проектных и матричных структур целесообразно при следующих условиях:

- разрабатываемый проект предполагает уникальность. Работа над ним не должна носить рутинный характер;
- необходима частая смена ассортимента или технологии;
- работа группы над проектом должна вестись ограниченное время. Как только продукт поступает в серийное производство, он передается уже в обычные функциональные отделы;
- решение проблемы осуществляется за счет общих усилий и способностей членов группы.

Структура управления не может оставаться неизменной с момента создания организации. Рост организации, изменение технологии работ и уровня квалификации работников вызывают необходимость пересмотра взаимодействия и взаимосвязей между элементами структуры. Реорганизация структуры должна проводиться с учетом принципов, обеспечивающих эффективность ее функционирования:

- принцип единства распорядительства и персональной ответственности исключает двойственность подчинения и возможность получения противоречивых указаний;
- принцип соответствия звеньев управления функциям управления;
- принцип четкого функционального разграничения - каждое звено должно иметь четко очерченные функции, не затрагивающие функций других подразделений;
- принцип установления точных границ между линейным и функциональным руководством. Линейное руководство – управление производством, функциональное – помощь линейному руководству;
- принцип распространенности контроля, т.е. правильное определение нормы управляемости.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40

часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.⁶⁴

Норма управляемости зависит от следующих факторов:

- уровня управления,
- уровня решаемых задач,
- квалификации руководителей и подчиненных.

Необходимо стремиться к минимальной норме управляемости, что способствует эффективной координации действий и постоянному контролю за подчиненными.

Нормы управления на предприятиях различных отраслей промышленности варьируют в широком диапазоне и в среднем могут составлять 7-10 человек.

- высший уровень руководства – 3-5 чел.
- средний уровень руководства – 10-12 чел.
- нижний уровень управления – 25-30 чел. при выполнении простых работ;
- принцип минимизации ступеней управления: чем меньше ступеней в структуре, тем более гибко и оперативно будут приниматься меры на случай любых осложнений, а, следовательно, эффективнее будет работа предприятия в целом;
- сосредоточение на каждой ступени всех необходимых функций управления;
- принцип соответствия прав, обязанностей и ответственности каждого звена управления и должностного лица;
- принцип рационального сочетания централизации и децентрализации выполнения функций. При децентрализации руководства повышается активность низовых звеньев управления, которые ближе находятся к производству. При централизации создаются условия для эффективного применения современных средств управленческой техники, специализации подразделений и исполнителей, однако при этом может пострадать оперативность принятия и реализации решений, значительно понизятся активность и ответственность нижестоящих звеньев;

⁶⁴ Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов . М., 2020, С. 73 — URL: <https://urait.ru/bcode/452009/p.231>.

- принцип гибкости (в том числе желание модифицировать себя, так как система, по мнению О.Т. Лебедева, А.Р. Каньковской, сопротивляется изменениям, касающимся способа ее организации) и экономичности – реагировать на изменения внешней и внутренней среды с наименьшими затратами.

Контрольные вопросы

1. *Что такое структура управления?*
2. *Что необходимо для существования организационной структуры управления?*
3. *Какие отношения различаются в структуре управления организацией?*
4. *Что такое норма управляемости?*
5. *Назовите основные виды организационных структур дайте им краткую характеристику?*

Практические задание

Темы докладов

1. Современные структуры управления предприятием.
2. Понятие социального развития организации
3. Понятие внешней и внутренней среды организации

Тесты для самостоятельной проверки

1. Какие условия определяют социальную среду организации?

- а) Общественные;
- б) Материальные;
- в) Духовно-нравственные;

2. Назовите объект управления социальным развитием организации.

- а) Материальное и моральное вознаграждение работников; социальная защита;
- б) Формирование и поддержание здоровой нравственно-психологической атмосферы;

в) Обеспечение делового сотрудничества и социального партнерства;

3. Назовите социальные результаты научно-технической революции.

а) Возрастание роли личности как наиболее важного фактора повышения эффективности производства;

б) Появление большого числа принципиально новых рабочих мест, требующих электронного контроля хода производственно-технических процессов;

в) Перенос внимания менеджмента с управления материальными аспектами производства на человеческие, гуманитарные;

4. Выделите основные факторы, определяющие возрастание миграции рабочей силы.

а) Низкий уровень потребления и значительный избыток дешевой рабочей силы в странах «третьего мира»;

б) Нежелание местной рабочей силы в промышленно-развитых странах трудиться на малопrestiжных работах;

в) Развитие национальных систем общего профессионально образования в странах «третьего мира»;

5. Из предложенных мероприятий выберите мероприятия, определяющие КТЖ.

а) Вознаграждение за работу;

б) Отсутствие у работника реальных возможностей использовать и развивать свои способности;

в) Поддержание у работника уверенности в благоприятной для него деятельности;

г) Отсутствие безопасных и здоровых условий труда;

6. Система социальной защиты включает

а) Обязательные виды социального страхования;

б) Добровольные виды социального страхования;

в) Государственную систему социальной помощи;

г) Программы социальной помощи организаций;

7. Назовите виды общественных работ

а) Экологическая деятельность;

б) Добыча газа, нефти, их транспортировка;

в) Строительство электростанций и линий электропередач;

Ответы на тест: 1-а,б; 2-б,г; 3-а,в; 4-а,б; 5 – а,в; 6- а,в,г; 7 – а,в.

Кроссворд

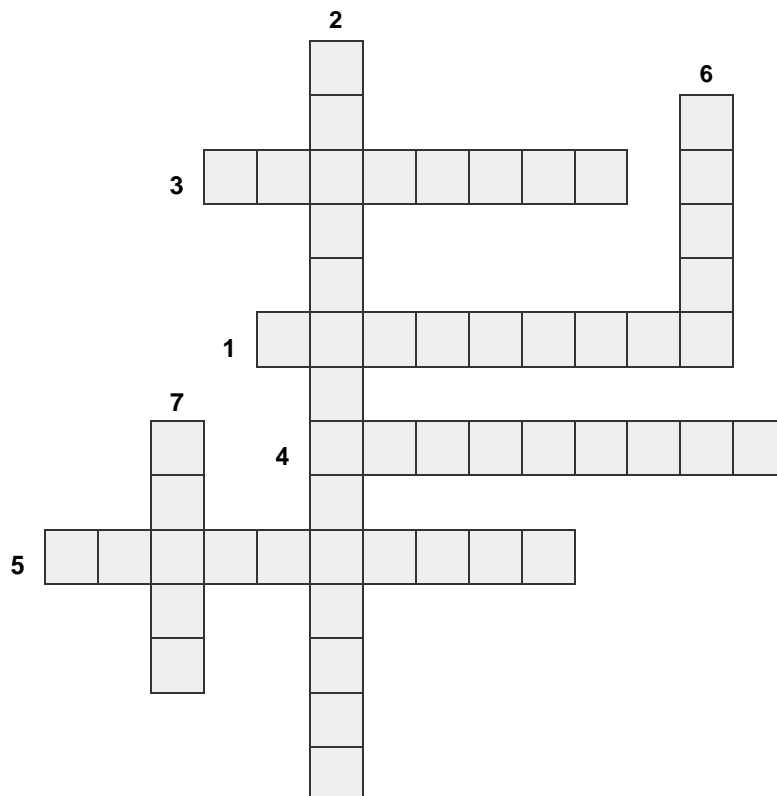
Вопросы

По вертикали:

2. ... отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

6. ... управления – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

7. ... управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.



По горизонтали:

1. Управленческое взаимодействие, основанное на наиболее эффективном в данных условиях сочетании различных источников власти и направленное на побуждение людей к достижению общих целей.

3. ... отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

4. ... структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

5. Структура ... - это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

4.3. Организационная культура

Понятие организационной культуры в управленческих и смежных с ними областях знания возникает лишь в 80-е годы XX столетия. Попытка определить некую внутреннюю характеристику организации, связанную с чувством принадлежности к организации, достаточно стабильную, отличающую одну организацию от другой, и поддающуюся, вместе с тем, воздействиям со стороны менеджмента, позволила выделить ее признаки: общая система ценностей, нормы поведения, правила и традиции, символика и язык и т.п. Поскольку все эти понятия принадлежат, в общем и целом, культурологи, понятие «культура» применительно к организации оказалось самым адекватным.

Естественная культурологическая опосредованность понятия организационной культуры заставляет обратиться к более общему понятию культуры.

Сегодня интерес к сфере знаний, затрагивающей область культуры, огромен. Это вызвано несколькими причинами. Во-первых, овладение людьми физическим и виртуальным пространством привело к более интенсивным коммуникациям между людьми, принадлежащими к различным культурам и стремящимся к взаимопониманию. Во-вторых, значительно увеличился вес экономического империализма в

науках – стремления объяснить любые явления экономическим языком. Это привело к тому, что огромную область человеческих отношений оказалась невозможным понять, если не вводить каких-либо неэкономических объяснительных принципов, одним из которых явно оказывается культурологический. И наконец, глобальные мировые процессы способствующие разрушению традиционных культур, сопровождаются своего рода противодействием – желанием понять, сохранить и приумножить культуру и культурные ценности.

Культуру можно рассматривать, как минимум, на двух уровнях – научном и обыденном. Большинство людей, говоря о культуре, имеют в виду общепринятые и устоявшиеся ее значения:

- сфера жизни общества, получившая институциональное закрепление (министерства культуры с разветвленным аппаратом чиновников, средние специальные и высшие заведения, готовящие специалистов по культуре, журналы, общества, клубы, театры, музеи и т. д., занимающиеся производством и распространением духовных ценностей);

- совокупность духовных ценностей и норм, присущих большой социальной группе, общности, народу или нации (элитарная культура, русская культура, русская зарубежная культура, культура молодежи и др.);

- высокий уровень качественного развития духовных достижений («культурный» человек в значении воспитанный, «культура рабочего места» в значении «опрятно прибранное, чистое функциональное пространство»).

Научное представление о культуре как особом явлении действительности и осмысление ее как предмета самостоятельного научного исследования сложились относительно недавно. В течение тысячелетий видение культуры и знания о ней фиксировались как нечто само собой разумеющееся, как контекст, в произведениях искусства, в работах ученых и в литературе.

Слово «культура» присутствовало в древней латыни и означало возделывание, обработку, "культивирование" земли для того, чтобы она принесла свои плоды, а корень "культ" ("поклонение, почитание") указывал на предполагаемое наличие высшего начала, стоящего над человеком и ограничивающего его произвол. Позже, с развитием ремесел, первоначальный «агрокультурный» смысл этого понятия не

столько изменился, сколько существенно расширился. «Культура» стала обозначать качества отдельных людей, групп людей и целых наций. Появилось представление о «культурных», «высококультурных» людях и нациях в отличие от диких, «некультурных». Общий смысл понятия культуры связывался со способностью к осмысленному социальному поведению по особым правилам, навыкам действия с природными и сознанными людьми объектами, памятью о своем прошлом и представлением о своем будущем.

Философия, а также историческая наука, сосредоточенные на описании и событий и их интерпретации в человеческом обществе, не могли не касаться культурной проблематики. То же самое можно сказать и о таких науках, как этнография, филология, антропология. Позже к ним присоединились и социология, психология, политология и др. Таким образом, еще не осознавая себя как самостоятельную науку, в XIX-XX столетиях культурология формировалась в рамках других наук.⁶⁵

Ключевым моментом для заявления культурологии о себе как самостоятельной науке принято считать выход в свет в 1871 году книги английского ученого Э. Тайлора «Первобытная культура», вызвавшей огромный интерес читателей. Особенностью подхода Э.Тайлора было то, что он стремился отыскать базовые элементы в составе первобытной культуры и проследить их развитие, что позволило, по его мнению, реконструировать исходные формы человеческого существования. Такие элементы - традиции, обряды и ритуалы, мифы и верования, уклад жизни «архаических» народов, находящихся на дописьменной стадии развития, позволяют понять многие явления современности, до сих пор не находившие объяснения.

В середине XX века были предприняты самостоятельные исследования, посвященные определениям культуры. Они показали не только возрастающий интерес к феномену культуры, но и огромный разброс подходов к пониманию ее сущности. Так, по подсчетам американских культурологов А. Кребера и К. Клакхона, с 1871 по 1919 гг. различными науками было дано семь определений культуры, с 1920 по 1950 их число возросло до 150, а в настоящее время их насчитывается более 500. Чтобы упорядочить полученный материал, А.Кребер и

⁶⁵ Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура. СПб., 2010. [электронный ресурс] - режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf>

К.Клакхон разделили все определения на группы в зависимости от того, каким образом они были сформированы. Всего было получено 6 групп определений:

1. Описательные определения, которые интерпретируют культуру как сумму всех видов человеческой деятельности, обычаев, верований.

2. Исторические определения, которые связывают культуру с традициями и социальным наследием общества.

3. Нормативные определения, которые рассматривают культуру как совокупность норм и правил, организующих человеческое поведение.

4. Психологические определения, в соответствии с которыми культура представляет собой совокупность форм приобретенного поведения, возникающих в результате приспособления и культурной адаптации человека к окружающим условиям жизни.

5. Структурные определения, которые представляют культуру в виде различного рода моделей или единой системы взаимосвязанных феноменов.

6. Генетические определения, основывающиеся на понимании культуры как результате адаптации человеческих групп к среде своего обитания.

Существуют и достаточно экзотические определения, которые трудно вписать в какую-либо систему. Например В. Оствальд определяет культуру как преобразование энергии природной в человечески полезную энергию. Й.Хейзенга предлагает рассматривать культуру как игру. Некоторые авторы предлагают все существующие определения рассматривать как одно развернутое определение, каждая отдельная часть которого характеризует один из аспектов целостного явления культуры.

2. Содержание организационной культуры

Содержание организационной культуры целесообразно раскрыть через выделение её уровней, качественных характеристик и факторов её обеспечивающих.

Иерархию организационной культуры можно построить, взяв за основу её построения глубину проникновения в сознание личности каждого работника. Исходя из этого, можно выделить следующие три основных уровня:

1. Базовые представления о характере окружающего мира, реальности, времени, пространстве, человеческой природе, человеческой активности и взаимоотношениях людей (первый уровень). Это глубокие, подсознательные скрытые предположения, чаще всего воспринимаемые на веру, трудно осознаваемые даже самими членами организации. Они раскрываются лишь в процессе специального анализа и носят в основном гипотетический характер.

2. Ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке.

Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желаний людей. Они осознаются в большей степени, чем базовые предположения, и нередко непосредственно формулируются в программных документах организации и становятся, основными ориентирами в её деятельности. Как правило, они формулируются её руководством и доводятся до сведения всех сотрудников. Эти ценности не всегда декларируются, но обычно соответствуют истинным ценностям организации.

3. Артефакты, т.е. внешние проявления организационной культуры. К ним относятся: применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, конкретные наблюдаемые действия людей (ритуалы, церемонии, форма приветствия, одежда, язык, лозунги и т.д.), планировка и оформление помещения организации. Это видимая часть организационной культуры. Смысл их остаётся непонятным, если неизвестны базовые представления, стоящие за этими внешними проявлениями.

Процесс познания и освоения организационной культуры фирмы, безусловно, начинается с внешних её проявлений, т.е. артефактов.⁶⁶

Уровень освоения организационной культуры тесно связан с влиянием, какое она оказывает на поведение и работу членов организации. Организационная культура имеет качественные характеристики, непосредственно определяющие поведение людей.

2. Качественные характеристики организационной культуры

⁶⁶ Мызрова, К. А. Организационная культура, Ульяновск, 2011. С.13 [электронный ресурс] – режим доступа: https://www.ulsu.ru/media/documents/Организационная_культура_Мызровой_qHfdjff.pdf

1. Ценности, в большей или меньшей степени разделяемые всеми сотрудниками организации. Ценности могут быть двух видов:

- позитивные, ориентирующие людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей («Успех компании – мой успех», «Интересы потребителя – превыше всего» и др.);

- негативные, снижающие организационную эффективность («Хорошо работать – это не самое главное в жизни», «Начальству доверять нельзя – доверять можно только друзьям», «Клиенты – случайные люди, и они только добавляют неудобства и мешают нашей работе» и т.д.).

2. Система отношений, определяющая и формирующая поведенческие нормы и отношение к труду сотрудников организации. В их числе

можно назвать:

- отношение руководства к персоналу;
- отношение работников к руководству;
- межличностные отношения, сложившиеся внутри коллектива;
- отношение персонала к работе;
- отношение работников к клиентам.

3. Поведенческие нормы – это требования (формализованные в правилах и инструкциях и негласные) к поведению работников, воспринимаемые ими как некий свод правил, определяющих, каким должно быть «правильное» поведение членов организации в тех или иных стандартных ситуациях. К ним относятся следующие нормы, как: быстро и качественно обслуживать клиентов;

- безоговорочно исполнять все приказы руководителей;
- помогать коллеге в случае необходимости;
- активно сотрудничать с коллегами в командной работе и др.

Поведенческие нормы могут носить негативный характер. Пример этому – такое явление, как рестрикционизм, или «работа с прохладцей» - поведенческая норма, ограничивающая индивидуальную активность каждого члена группы.

Рестрикционизм – специфическая поведенческая норма работников наёмного труда, независимо от господствующей формы собственности.

4. Действия и поведение работников, направленные на достижение конкретных результатов или выполнение производственных заданий.

Это наблюдаемые проявления организационной культуры, её внешняя сторона, но именно по действиям и поведению работников можно судить:

- каково в целом состояние организационной культуры;
- способствует ли она эффективной работе предприятия;
- служит ли она успешному проведению необходимых изменений;
- поддерживает ли выработанную стратегию развития.

3. Влияние факторов внешней и внутренней среды на организационную культуру

Для того чтобы осуществить процесс формирования и развития организационной культуры, необходимо провести анализ тех факторов, которые оказывают на нее существенное влияние.

Среди основных факторов внешней среды, оказывающих влияние на организационную культуру, выделяются следующие:

- Национальная культура и менталитет;
- Деловые партнеры (поставщики, потребители, финансовые институты и др.);
- Конкуренты;
- Акционеры и собственники;
- Инвесторы;
- Законодательные акты (федеральные, муниципальные, международные);
- Международная ситуация (политическая, экономическая, социальная);
- Внутренняя политическая, экономическая ситуации, социальная ситуация;
- Научно-технический прогресс.⁶⁷

4. Задачи и функции организационной культуры

Организационная культура помогает работнику разобраться в следующих вопросах:

- что представляет собой организация;
- какова её экономическая и социальная роль в обществе;
- какую позицию она занимает относительно конкурентов;
- какие обязательства имеет организация перед потребителями.

⁶⁷ О.Г. Тихомирова, Организационная культура: формирование, развитие и оценка [электронный ресурс] – режим доступа: /https://kiogmuis.ucoz.ru/Magistor/tikhomirova_o.g-organizacionnaja_kultura.pdf

Задачи организационной культуры:

- содействие сплочённости коллектива;
- отождествление коллективных и индивидуальных интересов;
- мобилизация энергии членов трудового коллектива для достижения поставленных перед ним целей.

Организационная культура как характеристика организации выполняет следующие функции:

- 1) Развивает чувство общности всех членов организации;
- 2) Формирует определенный имидж организации, отличающий ее от ряда других организаций;
- 3) Усиливает вовлеченность сотрудников в работу организации;
- 4) Создает формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения конкретной организации;
- 5) Обеспечивает социальную стабильность в организации и сплачивает людей.

Главная функция организационной культуры — формирование в сознании членов трудового коллектива образа, при котором работники отождествляли бы себя с организацией.

Указанные функции организационной культуры глубоко диалектичны: с одной стороны, они позволяют организациям выжить в условиях изменчивости внешней среды, с другой — своеобразный консерватизм может привести к ее гибели.

Организационная культура является весьма сложной и многофункциональной системой, приоритетность и значимость отдельных функций может меняться в зависимости от ее типа, целей, этапа развития. В связи вышесказанным можно выделить следующие функции:

1. Познавательная — позволяет работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу, желание осознать свое предназначение в коллективе;
2. Ценностно-образующая — заключается в формировании у людей взглядов и отношений к смыслу жизни и правильному пониманию тех ценностей, которые предлагает окружающий человека мир;
3. Коммуникационная — через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и ис-

пользование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации.⁶⁸

4. Интегрирующая функция - позволяет объединять членов организации за счет формирования ощущения принадлежности к общим ценностям и достижениям, их вовлеченности в дела организации и приверженности существующим в ней традициям. Это позволяет каждому работнику идентифицировать себя как члена организации, лучше осознать общие цели, сформировать позитивное отношение к делу, ощутить себя частью единой системы, определить и принять ответственность перед ней.

5. Нормативно-регулирующая функция обеспечивает самоуправляемость организации и регламентирует внутренние нормы поведения. Включая в себя формализованные и неформализованные правила поведения, организационная культура предписывает способы взаимодействия сотрудников в организации, характер коммуникативных связей работников, последовательность совершаемых в процессе работы операций, особенности взаимодействия между людьми. При отсутствии прямых инструкций именно организационная культура определяет способ действий и взаимодействия людей, в значительной мере влияя на ход выполнения работы.

6. Управленческая функция организационной культуры - является развитием предыдущей и выражается в том, что она дополняет, а порой и заменяет некоторые функции управления персоналом. В частности, организационная культура снижает затраты на реализацию таких управленческих функций, как организация, мотивирование и контроль. При развитой организационной культуре не нужно регламентировать каждый шаг работника, отдельно мотивировать его на выполнение поставленной задачи и контролировать его деятельность, достаточно обозначить «конечную точку» и координировать продвижение работника к ней. Однако само поддержание и тем более формирование новой организационной культуры в современных организациях требует определенных затрат.

⁶⁸ И. Беликова Организационная культура, «АГРУС» 2013, С. 253 [электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.libfox.ru/573702-irina-belikova-organizatsionnaya-kultura-uchebnoe-posobie.html>

7. Мотивирующая функция. Развитая организационная культура повышает уровень трудовой мотивации сотрудников. Человек, отождествляющий себя с организацией, работает с более высокой производительностью. Любую работу для компании он делает так же хорошо, как делал бы ее для себя. Осознание своей принадлежности к сильной организационной культуре уже само по себе является мощным мотиватором роста производительности, желая действовать в интересах своей компании. Благородная миссия, гуманистическая философия, великие цели организации, доброжелательные отношения в коллективе, демократический стиль руководства оказывают мотивирующее воздействие на персонал, позволяют удерживать работающих сотрудников и привлекать новых.

Контрольные вопросы

- 1. Что означает понятие «Организационная культура?»*
- 2. Какую главную функцию организационной культуры можно выделить, почему?*
- 3. Каким образом конкуренты, законодательные акты и международная ситуация влияют на организационную культуру?*
- 4. Перечислите все 6 групп определений культуры, выделенных А.Кребером и К.Клакхоном.*

Практические задания

Темы докладов

1. Принципы построения организационной культуры.
2. Корпоративный имидж.
3. Современные подходы к классификации организационных культур.
4. Механизмы организационных культур.

Тесты для самостоятельной проверки

- 1. Какая организационная культура обращена внутрь самих себя?**
 - а) экстравертная
 - б) интровертная

в) неявная

2. Функция состоит в создании барьера, ограждающего организацию от нежелательных внешних воздействий?

а) барьерная

б) охранная

в) защитная

3. Что не относится к атрибутам организационной культуры организации?

а) традиции и обычаи

б) символика

в) ценности

г) системность

4. Уровень усвоения наиболее ярких правил

а) выстраданный

б) фрагментарный

в) ассоциированный

5. Какой вид организационной культуры не выделял Уильям Оучи?

а) рыночная

б) клановая

в) материальная

г) бюрократическая

6. Кто из перечисленных зарубежных авторов не имеет отношение к изучению организационной/корпоративной культуры?

а) У. Оучи

б) Й. Хейзинга

в) Э. Шейн

г) Г. Хофштеде

д) Д. Мацумото

7. Голландский социальный психолог Г. Хофштед для описания национальной культуры предложил терминологию, включающую 5 параметров (измерений). Какая из представленных лишняя?

а) дистанция власти (большая – малая)

б) неприятие (избегание) неопределенности (сильное – слабое)

в) ответственность

г) мужественность – женственность

д) ориентация (долгосрочная - краткосрочная)

8. Какой английский учёный выпустил в 1871 «Первобытная культура»?

а) Э.Тайлор

б) Й.Хейзенга

в) А.Кребер

9. Какой элемент организационной культуры характеризуют внедрение новейших достижений науки и техники в производство?

а) культуру управления;

б) культуру работника;

в) культуру средств труда и трудового процесса

10. В каком году появилось понятие организационной культуры?

а) 50е годы XX

б) 80е годы XX

в) 20е годы XX

Ответы на тест: 1-б ; 2 –б; 3-г; 4-б; 5-в; 6-г; 7-в; 8-а; 9-б; 10- в.

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали :

1. Совокупность созданных человечеством материальных, духовных и социальных ценностей, функционирующих в качестве искусственных средств человеческой жизнедеятельности.

3. Какой английский учёный выпустил в 1871 «Первобытная культура»?

4. Какой неэкономический объяснительный принцип сделал возможным понять огромную область человеческих отношений?

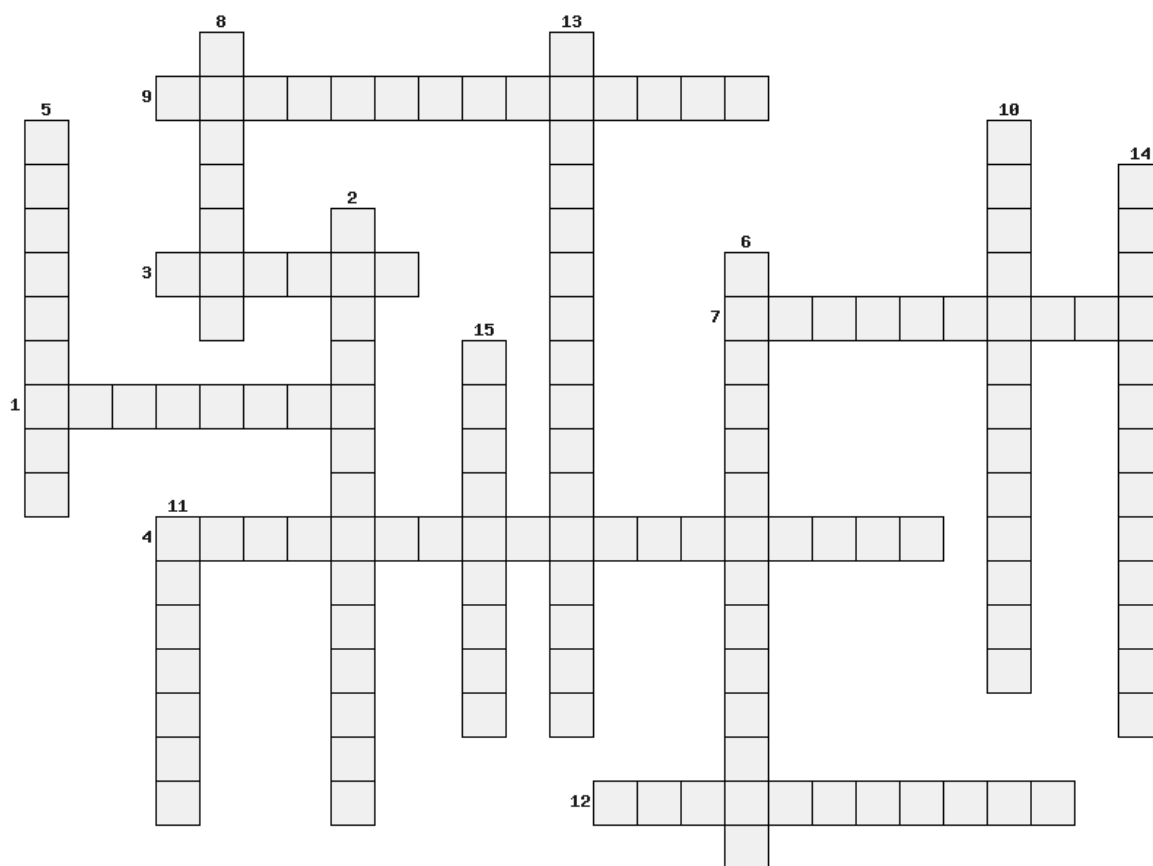
7. Ценности , ориентирующие людей на такие образцы поведения, которые поддерживают достижение организационных целей?

9. Как называется специфическая поведенческая норма работников наёмного труда, независимо от господствующей формы собственности?

12. Как называют группу людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей?

По вертикали:

2. Функция , позволяющая работнику реализовать в рамках культуры такие личностные мотивы, как любознательность, склонность к анализу, желание осознать свое предназначение в коллективе.
5. Как называются внешние проявления организационной культуры?
6. Функция ,которая выражается в том, что она дополняет, а порой и заменяет некоторые функции управления персоналом?
8. Организационная культура , которая отражена в сознании человека, поддерживается традициями, верой?
10. Функция Организационной культуры ,усиливающая вовлеченность в дела организации и преданность ей?
11. Американский культуролог давший семь определений культуры?
13. Функция организационной культуры , которая через познанные ценности, нормы делового поведения и этики общения осуществляется установление и использование эффективных коммуникационных потоков, обеспечивающих взаимопонимание, взаимодействие и единообразие в анализе и оценке любого вида информации?



14. Функция, которая позволяет объединять членов организации за счет формирования ощущения принадлежности к общим ценностям и достижениям, их вовлеченности в дела организации и приверженности существующим в ней традициям?

15. Через что осуществляется передача ценностей компании широкому кругу лиц?

4.4. Этика деловых отношений

Сущность этики деловых отношений

Под *этикой* в широком смысле понимается система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни. Соответственно, этика деловых отношений — одна из сфер общественной жизни, которая, базируясь на общечеловеческих нормах и правилах поведения, имеет свои отличительные особенности.

Этика деловых отношений – это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции и другие аспекты, а также совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются контрагенты в своей деятельности.

Ей уделяется в последнее время все большее внимание. Это выражается в увеличении объема обучающих программ в системе вузовской и послевузовской подготовки по соответствующим дисциплинам (например, «этика и деловой этикет», «этика бизнеса», «этика и этикет деловых отношений» и др.). Соблюдение этики деловых отношений является одним из главных критериев оценки профессионализма как отдельного сотрудника, так и организации в целом. Выполнение сотрудниками какой-либо организации норм и правил этики деловых отношений становится ее «визитной карточкой» и определяет во многих случаях тот факт, будет ли внешний партнер или клиент иметь дело с данной организацией в дальнейшем и насколько эффективно будут строиться их взаимоотношения.

Еще раз следует подчеркнуть, что этика включает в себя систему универсальных и специфических (например, для какой-либо профессиональной деятельности) нравственных требований и норм поведения,

т.е. этика деловых отношений основывается на общих правилах поведения, выработанных людьми в процессе совместной жизнедеятельности. Естественно, что многие нормы взаимоотношений в деловой обстановке справедливы для повседневной жизни, и наоборот, практически все правила межличностных взаимоотношений находят свое отражение в служебной этике.⁶⁹

Этикет деловых отношений

С целью повышения культуры делового взаимодействия в современном мире изучают этикет и этику отношений в деловой сфере. Цивилизованный, современный коммерсант, являющийся образцом нравственного поведения, стремится воспитать такие же качества у своих коллег и партнеров по бизнесу.

Деловой этикет включает в себя два вида правил:

- нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу, членами одного коллектива (горизонтальные);
- наставление, определяющее характер контакта руководителя и подчиненного, между старшим и младшим по службе сослуживцам (вертикальные).

Своеобразной разновидностью «вертикального» общения являются контакты и переговоры предпринимателя с рекитирами, вымогателями из правоохранительных органов и государственных служб и др. Общее между всеми этими видами «вертикального» взаимодействия состоит в том, что одна сторона имеет возможность определять цели общения, диктовать условия их достижения, избирать средства воздействия на другую сторону и т.п., так как за ней стоит либо официальный статус (власть), либо физическая сила. Во всяком случае, вторая сторона вынуждена строго придерживаться соблюдения статусной иерархии, этикета взаимодействия, четко контролировать свои действия и реакции визави.

«Горизонтальное» деловое общение – это, как уже было сказано, общение партнеров с примерно равным социальным статусом. Спектр разновидностей такого общения довольно широк и, следовательно, психологические характеристики их сложны и многоплановы. Одно дело взаимодействие между двумя сотрудниками предприятия по поводу решения производственных или иных служебных задач. Другое

⁶⁹ Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений: учебник. М., 2020 – С. 5-8

дело – общение между двумя бизнесменами по поводу купли-продажи предприятия.

В первом случае общение имеет выраженный личностный оттенок, в нем проявляются лишь отдельные ролевые элементы. Этические нормы взаимодействия присутствуют скорее как фон и могут периодически опускаться.

Во втором случае, напротив, преобладают ролевые элементы общения, фиксируются и соблюдаются нормы этикета, а личностные характеристики партнеров приобретают лишь фоновый характер.

Но, кроме того, существуют универсальные требования. Общим требованием считается приветливое и предупредительное отношение ко всем коллегам по работе, партнерам, независимо от личных симпатий и антипатий⁷⁰

Этика и этикет делового общения основывается на нормах поведения деловых людей, которые способствуют развитию сотрудничества, укрепляют деловые отношения. Соблюдение этических норм делового общения сопровождается рядом психологических эффектов, делающих взаимодействие упорядоченным, стабильным, предсказуемым, комфортным, психологически безопасным и эффективным.

Структура и основные принципы этики деловых отношений

Существует 2 позиции относительно места этики в деловых отношениях.

Позиция делового прагматизма – этика в деловом общении не нужна. Основная цель бизнеса любыми доступными средствами максимизировать прибыль. Это приводит к неэтичному поведению бизнесменов, руководителей предприятий.

Позиция соблюдение этических норм в деловом общении – это более цивилизованный подход, так как деловая организация является компонентом общества и, утверждая этические нормы у себя, она в тоже время способствует их распространению и в макросреде. Этика помогает увеличить рентабельность, способствует укреплению деловых связей и улучшению делового общения.

Фирмы, применяющие в своей деятельности этические принципы, привлекают наиболее квалифицированные кадры.

⁷⁰ Полянцева О.И. Психология для средних медицинских учреждений: учеб. пособие. Ростов н/Д :, 2008, С.121.

В структуре этики деловых отношений выделяют 2 уровня:

1) *Макроэтика* – это часть этики бизнеса, посвящённая проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества. С точки зрения макроэтики можно отметить основные виды отношений:

- между корпорациями;
- корпорациями и государством;
- корпорациями и потребителями;
- корпорациями и инвесторами;
- корпорациями и локальными сообществами;
- корпорациями и окружающей средой.

2) *Микроэтика* – это часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой, включающей наёмных работников, акционеров организации.

Основные вопросы микроэтики:

- этика и процесс принятия решений;
- этика властных полномочий;
- этика выгодных связей.

Современная этика бизнеса делает акцент на межличностных отношениях внутри организации и вне её, а не на процессе производства продукции.

Организационная этика – это система принципов и правил организационного поведения, проявляющаяся на микро – и макро – уровнях (макроэтика и микроэтика). Организационная этика – это часть профессиональной этики, появившейся в процессе специализации.

Профессиональная этика (функционально-дифференцированная, ролевая) – это система общепринятых моральных принципов, адаптированная к определённой профессии и учитывающая её специфические особенности.

Содержание профессиональной этики включает:

– нормы поведения, предписывающие тип нравственных отношений между людьми, необходимый для выполнения своего профессионального долга;

– обоснование, толкование кодексов, задач и целей организации.

Профессиональная этика опирается на следующие принципы:

- объективности;

- конфиденциальности;
- прямоты общения и избежание конфликтных ситуаций;
- усердия;
- точного выполнения профессиональных обязанностей.

Основой же различных видов профессиональной этики выступает универсальная этика, изучающая мораль как общие нравственные принципы и нормы поведения.⁷¹

Принципы этики деловых отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Современная деловая этика, по мнению многих ученых, должна основываться на трех важнейших положениях:

- создание материальных ценностей во всем многообразии форм рассматривается как изначально важный процесс;
- прибыль и другие доходы рассматриваются как результат достижения различных общественно значимых целей;
- приоритет в разрешении проблем, возникающих в деловом мире, должен отдаваться интересам межличностных отношений, а не производству продукции.

Общепринятыми этическими принципами как для организации, так и для отдельных руководителей считаются следующие:

- «золотое правило менеджера» - в рамках служебного положения никогда не допускать по отношению к своим подчиненным, к руководству, к клиентам и другим таким поступков, каких бы не желали видеть по отношению к себе;
- авансирование доверием (в коллективе создаются благоприятные условия для принятия решений и их выполнения, когда каждому человеку оказывается максимальное доверие — его потенциалу, квалификации, чувству ответственности);
- право на свободу служебного поведения, поступков, действий менеджера или рядового сотрудника организации не только в рамках законодательства, но и в пределах, не нарушающих свободу других менеджеров или рядовых сотрудников (свобода, не ограничивающая свободу других);

⁷¹ Пехова М.М., Ханаян Т.А. Этика и психология деловых отношений: учебное пособие. СПб., 2018. С.7-12

- справедливость во владении/приобретении полномочий, ответственности, права распоряжаться ресурсами различных видов, в определении сроков выполнения работы и т.п. (в той степени и до тех границ, пока эти полномочия, права и обязанности не касаются, не задевают, не ослабляют прав, ответственности, полномочий других менеджеров, не выходят за рамки организации);
- справедливость при передаче средств и ресурсов, а также прав, привилегий и льгот (этичным считается добровольная передача менеджером всего перечисленного, неэтичным — грубый нажим по отношению к сотруднику, требования нарушить нормы универсальной этики или закона);
- максимум прогресса (действия менеджера или организации в целом этичны, если они способствуют развитию организации или отдельных ее частей, не нарушая при этом существующих этических норм);
- терпимое отношение менеджера к моральным устоям, укоренившимся в менеджменте других стран и регионов;
- разумное сочетание индивидуального и коллективного начал в работе менеджера, в принятии решений;
- постоянство воздействия, поскольку обеспечение соблюдения этических норм в основном базируется на использовании социально-психологических методов, требующих, как правило, длительного применения для получения нужного результата.⁷²

Основные проблемы этики деловых отношений

Этические проблемы можно поделить на пять общих категорий:

- взяточничество
- принуждение
- обман (введение в заблуждение)
- воровство
- несправедливая дискриминация

Взятку используют для манипулирования людьми посредством приобретения влияния. Взятничество определяют, как «предложение, дачу, получение или вымогательство чего-то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности». Вышеупомянутой ценностью может быть прямая выплата в денежном или натуральном выражении.

⁷² Кибанов, А. Я. Этика деловых отношений: учебник. М, 2020 – С. 11-12.

Принуждение – это управление людьми и компаниями посредством силы или угрозы. Это понятие определяют, как «принуждение силой, оружием или угрозой... Принуждение может быть физическим, или реальным, – в тех случаях физическую силу применяют, чтобы вынудить человека совершить какие-то действия против его воли, либо имплицитным, или легальным, – например, когда одну сторону средством ее подчинения другой стороне, заставляют сделать то, что она по своей доброй воле отказалась бы делать»

Обман – это манипулирование людьми и фирмами посредством предоставления им ложной информации. Обман – это «акт введения в заблуждение, умышленное введение в заблуждение лживыми словами или обманными действиями. Сознательно сделанное заведомо ложное заявление либо демонстрация, прямо или косвенно относящиеся к имеющимся или к прошлым фактам».

Воровство – это присвоение человеком того, что ему не принадлежит на правах собственности. Д. Нолан и Ж. Нолан-Хейли определяют воровство как «акт кражи; присвоение собственности без согласия ее владельца». Определение не относится к собственности, потерянной вследствие конкуренции, когда игру ведут с укорененными в культуре экономическими правилами.

Несправедливую дискриминацию определяют, как «необъективное отношение к людям из-за их расовой принадлежности, возраста, пола, национальности или вероисповедания либо отказ людям в предоставляемых другим привилегиях по указанным причинам... Это неспособность относиться ко всем людям одинаково в случаях, когда между теми, кому благоприятствуют, и теми, кому отказывают в благожелательном отношении, нельзя найти обоснованного различия». Несправедливая дискриминация имеет место, когда одному человеку или категории лиц отдают предпочтение перед другими на основании критериев, не имеющих отношения к деятельности.⁷³

К важнейшим «вечным» моральным дилеммам, которые стоят перед субъектами деловых отношений, можно отнести следующие:

- соотношение целей и средств их достижения;
- соотношение личных и общественных интересов;

⁷³ Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров М., 2013, 591 с.

- выбор между краткосрочной выгодой и долгосрочным результатом;
- соотношение материальных и духовных ценностей при принятии решений.

В современных условиях на макроуровне ключевые этические проблемы деловых отношений возникают в следующих областях:

- отношения между организациями;
- отношения между организациями и государством;
- отношения между организациями-производителями и потребителями;
- отношения между организациями и владельцами (инвесторами);
- отношения между организациями и местными сообществами;
- отношения между организациями и окружающей средой.⁷⁴

Контрольные вопросы

1. *Приведите определение понятия «этика деловых отношений».*
2. *Соблюдение каких этических принципов вы считаете наиболее важным для развития деловых отношений в современных условиях?*
3. *Покажите на конкретных примерах взаимообусловленность правил этики в широком смысле и деловой этики.*
4. *Какие два уровня выделяют в структуре этики деловых отношений? В чем их различие?*

Практические задания

Темы докладов

1. Мужской деловой стиль
2. Женский деловой стиль
3. Искусство комплимента
4. Этикет приветствий и представлений
5. Правила подготовки деловых переговоров

⁷⁴ Этика деловых отношений : учебник. М., 2020, С. 22-23.

Практическое задание

Студентам необходимо изучить этический кодекс компании посредством сети Internet (работа выполняется в группе по 4-5 человек). Представить в виде доклада и презентации (5-7 мин):

- краткую общую характеристику организации,
- привести основные положения этического кодекса исследуемого объекта.

Тесты для самостоятельной проверки

1) Что понимается под системой универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни?

- а) Этика деловых отношений
- б) Этика
- в) Этикет

2) Часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой.

- а) Мораль
- б) Микроэтика
- в) Макроэтика

3) Одним из принципов профессиональной этики является принцип:

- а) Объективности
- б) Субъективности
- в) Вежливости

4) Какая из приведенных ниже категорий не относится к этическим проблемам?

- а) Взятничество
- б) Воровство
- в) Мошенничество

5) Между кем в современных условиях на макроуровне не возникают ключевые этические проблемы деловых отношений?

- а) между организациями

- б) между организациями и владельцами
- в) между организациями и их работниками

6) Это используют для манипулирования людьми посредством приобретения влияния.

- а) Авторитет
- б) Угроза
- в) Взятка

7) Система принципов и правил организационного поведения, проявляющаяся на микро – и макро – уровнях (макроэтика и микроэтика).

- а) Профессиональная этика
- б) Организационная этика
- в) Управленческая этика

Ответы к тесту: 1-б; 2-б; 3-а; 4-в; 5-в; 6-в; 7-б.

Кроссворд

Вопросы

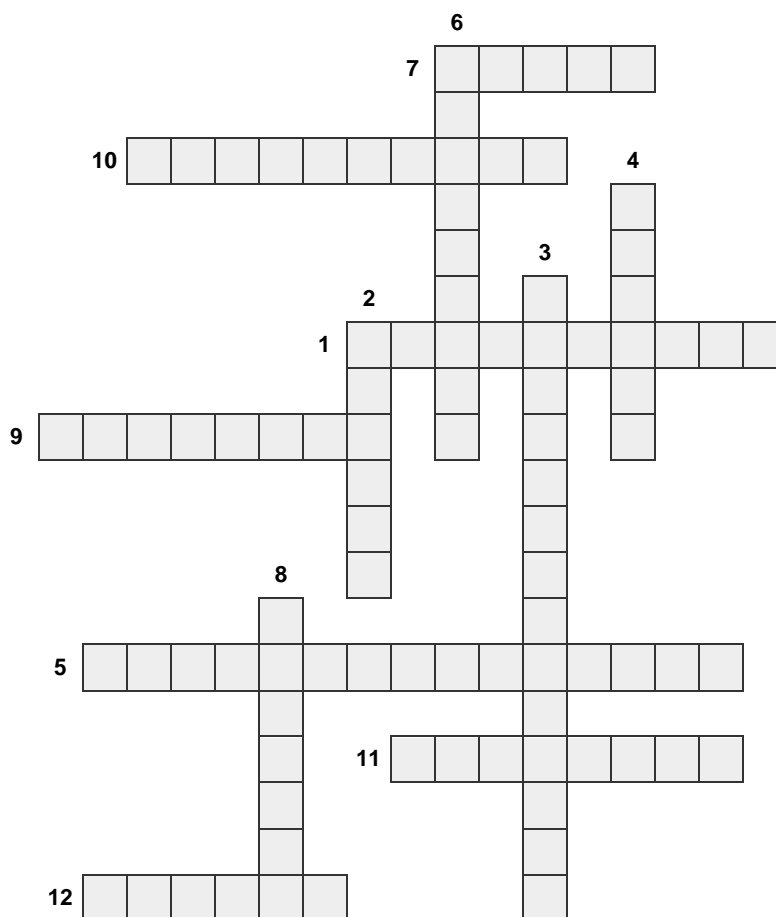
По горизонтали:

1. Часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой.
5. Что оценивает критерий соблюдения этики деловых отношений?
7. Система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.
9. Начальник, занятый управлением процессами и персоналом на определённом участке предприятия, организации.
10. Часть этики бизнеса, посвящённая проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества.
11. Под ней понимают человеческую деятельность в ее самых разных проявлениях, включая все формы и способы человеческого самовыражения и самопознания, накопление человеком и социумом в целом навыков и умений.
12. Правила поведения людей в обществе, поддерживающие представления данного общества о подобающем.

По вертикали:

2. Принятые в обществе представления о хорошем и плохом, правильном и неправильном, добре и зле, а также совокупность норм поведения, вытекающих из этих представлений.

3. Нормы, действующие в сфере общения между равными по статусу, членами одного коллектива.



4. Предложение, дача, получение или вымогательство чего-то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности.

6. Нормы, регулирующие поведение людей и их отношения в повседневной жизни по сложившимся традициям и внутренним законам общества.

8. Отношения, при которых взаимодействие людей подчинено решению определенной задачи (производственной, научной-коммерческой и т.д.), т.е. цель отношений лежит за пределами процесса общения.

4.5. Управление поведением персонала в период организационных изменений

Управление развитием предприятия связано с использованием социального потенциала, а именно человеческим фактором. Этот процесс является достаточно сложным и требует не только научных знаний, но и искусства принятия решений.

На современном этапе научно-технического прогресса это один из самых важных источников экономического развития организаций.

В науке созданы и разработаны различные модели управления персоналом, но для отечественных кадровых служб технология кадрового менеджмента, методы и методология управления персоналом находятся в неразвитом состоянии. Особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом можно классифицировать следующим образом.

Во-первых, функции менеджера по персоналу в настоящее время выполняют люди, имеющие любое высшее образование. Бытует мнение, что для данной должности, в отличие от других, не требуется специального образования.

Во-вторых, менеджер по персоналу должен участвовать в разработке и реализации стратегии развития кадрового персонала. Он должен обеспечить организационную и профессиональную часть стратегии. В настоящее время специалисты по управлению персоналом, являясь советниками при руководителе, фактически не несут ответственности за осуществление кадровой стратегии предприятия. А с другой стороны, предложения кадровых работников часто идут вразрез с финансовым и производственным потенциалом организации.

В-третьих, необходимо социальное развитие самих менеджеров по персоналу, т.к. их непосредственное участие в управлении большими организациями, где используется массовый низкоквалифицированный труд, требует, как правило, юридического образования. От данного работника требуются не только знания в области заключения коллективного договора, контракта, но и знания в области учета контроля и регулирования трудовых отношений.⁷⁵

⁷⁵ Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследования, оценка, обучение. М., 2015. — С. 81-93.

Перечисленные проблемы влияют на развитие организаций в целом, так как при высокой конкуренции и новых экономических условиях существования организации должны ориентироваться на рынок и потребителя. Любому бизнесу нужны новые идеи и подходы. Это требует от руководителей организационных изменений в управлении. Они прежде всего затрагивают структуру и распределение полномочий, ответственности, уровни иерархии, степень централизации, координации и интеграции между отделами.

Структура организации должна рассматриваться как отражение отношения организации к своему персоналу. Именно она определяет степень участия работников в развитии организации, формирует рабочие группы и управленческие команды, отражает особенности информационной базы и коммуникационных схем.

Организационные изменения в структуре часто учитывают преимущества функциональной специализации каждого управленческого звена (особенно отдела по работе с персоналом). Любые структурные изменения сопровождаются появлением новых людей, меняется подчиненность и система коммуникаций. Подобные изменения требуют и изменения от самих людей, т.е. установок и поведения, их отношения к проводимым изменениям.

Управление персоналом в этих условиях направлено на усиление взаимодействия отделов, помощь работникам в осознании миссии и целей организации, необходимости работы персонала как единой команды. Если рассматривать уровень, на котором реализуется управление персоналом, то начинать следует с корпоративного уровня, спускаясь по ступенькам иерархии. В этом случае на отдел управления персоналом возлагается ответственность за обеспечение на корпоративном уровне профессиональными кадрами, способными решать стратегические задачи развития рыночной ниши организации. В функциональные обязанности менеджеров по персоналу входят планирование, формирование и развитие штата сотрудников, его учет, обучение и развитие, формирование корпоративной культуры и развитие системы управления в целом. Карьерный рост и ротация кадров должны быть прозрачными и известными каждому сотруднику.

Технологию работы с персоналом осуществляют: отдел кадров (задачи его перечислены выше), отдел подбора персонала (включающий такие элементы, как адаптация новых работников и организация

банка данных по квалифицированным специалистам рынка) и отдел по обучению персонала, где есть комплексное и специальное профессиональное обучение персонала.

Организационные изменения, кроме структурных, включают и процессуальные. При наборе кандидатов на вакантные места используются анкеты, характеристики, рекомендации, тестирование. Чаще всего претендент на вакантное место проходит несколько уровней собеседования.

Переход на новую работу всегда связан для управленца с психологической перестройкой. Для ускорения адаптации и включения специалиста в работу ему выдается маршрутная карта, где есть телефоны, структуры и названия подразделений, с кем по работе будет связан новичок. Маршрутная карта является разделом положения об администрации персонала. Кроме того, при приеме на работу целесообразно ознакомить специалиста с положением о порядке формирования кадрового резерва.

Для каждого специалиста из кадрового резерва разрабатывается план карьерного роста.

Изменения в людях подразумевают развитие возможностей и желания персонала участвовать в организационных изменениях. Это приводит к новым возможностям фирмы на рынке и повышению организационного потенциала в целом.

Наращивание организационного потенциала управления должно идти, прежде всего, за счет интенсивных факторов, т.е. за счет более эффективного использования имеющихся работников, применения более действенных рычагов управления.

Под организационным потенциалом управленческой деятельности мы понимаем повышение ее результативности путем качественных организационных изменений производительной силы управленческого труда, в особенности за счет использования новейших методов мотивации совершенствования организации и повышения квалификации управленческих кадров. В конечном итоге все это должно обеспечивать относительное снижение затрат на содержание системы управления организации и, как следствие этого, внедрение организационных изменений для повышения конкурентоспособности на рынке.⁷⁶

⁷⁶ Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. М.: Дело, 2016. — С. 112-115, 236-238.

Отдавая безусловный приоритет организационному потенциалу в решении проблем экономического развития, исходим прежде всего из того, что его основным структурным элементом является управленческий потенциал. Он является главной силой, приводящей в движение механизм человеческого взаимодействия для достижения цели. И если проблемы этого механизма или его многочисленных составляющих, где одной из главных является развитие организации, не решаются или решаются неудовлетворительно, то это в первую очередь затрагивает проблемы управления. Можно согласиться с теми учеными и специалистами, которые утверждают, что в решении любых проблем при прочих равных, а нередко и при худших условиях практически всегда выигрывает тот, кто выигрывает в качестве управленческого потенциала.

Но чтобы управленческий потенциал отвечал предъявляемым к нему требованиям, необходимо, во-первых, иметь управленческие кадры с высоким профессионально-квалификационным потенциалом, а во-вторых, необходимы условия, позволяющие полностью использовать этот потенциал. В развитии организации не только система управления играет важную роль, но и качество ее функционирования. Сам же по себе управленческий потенциал является необходимым элементом, обеспечивающим эффективность функционирования любого объекта вне зависимости от его величины и области деятельности.

Поскольку управление на всех этапах исторического развития играло большую роль в решении экономических и организационных проблем, то в настоящее время возникла необходимость рассмотрения понятий управленческого и организационного потенциала, которым в настоящее время уделяется все большее внимание. Это объясняется не столько сложностью содержания и недостаточной изученностью, сколько необходимостью оценки того, что может дать полное использование потенциала организации для развития материального производства и повышения ее конкуренции на рынке.

Управленческий потенциал — это совокупность знаний, умений, практических навыков и индивидуальных особенностей работников, осуществляющих основные и специфические функции управления в различных организациях. Следует различать необходимый и реальный потенциал. Под необходимым управленческим потенциалом понимается такая величина, которая полностью соответствует сложности тех проблем, которые предстоит решать руководителям и специалистам на

своем рабочем месте. Реальным является тот, который фактически проявляется в процессе управления организацией. Различия между необходимым и реальным потенциалом составляет тот резерв роста управленческого потенциала, который можно получить за счет повышения качества выполнения управленческих функций. Управленческий потенциал, если рассматривать его на макроуровне, т.е. на уровне региона, есть не что иное, как реальная способность территориального управленческого органа решать главные проблемы, стоящие перед людьми, проживающими на данной территории, а соответствие этого потенциала организационному потенциалу, который необходим для решения различных проблем, характеризует соответствие качества реально функционирующего органа управления фактически предъявляемым к нему требованиям. Аналогичный подход можно использовать и к оценке управленческого потенциала в организации.

Оценить управленческий потенциал организации можно следующим образом:

- улучшением финансовых показателей работы организации и увеличением спроса на продукцию;
- изменением в поведении сотрудников при совместном решении стоящих проблем и желании их внедрять организационные изменения;
- положительной реакцией персонала на происходящие изменения в организации;
- эффективностью обучения персонала и ликвидацией недостатка квалификации по новым видам выполняемых работ.

Управление персоналом в условиях организационных изменений определяет направления развития управленческого потенциала в целом, и это очень важно.

Последовательность операций в технологии управления персоналом может быть определена. Наиболее правильным является обеспечение формирования чувства причастности каждого работника к организационным изменениям. В этом случае интеллектуальная и эмоциональная сфера деятельности работника позволяет повысить степень интеграции работников, когда индивидуальная ответственность сочетается с групповой. Это означает, что проводимые изменения учитывают потребности и интересы работников.

Затем целесообразно сформировать у персонала знания и навыки для внедрения организационных изменений. Это связано с отбором программ обучения, которые бы способствовали развитию самого работника. Важно осознать, что ни один работник в организации не обладает знаниями и навыками, полностью удовлетворяющими показателям необходимого управленческого потенциала. Поэтому и стоит задача развить у подчиненных способности до уровня необходимого потенциала на конкретном рабочем месте.

Кроме вышеперечисленных мероприятий необходимо сформировать у персонала активный механизм мотивации. Он-то и должен реализовать личный трудовой потенциал работника при внедрении организационных изменений. На практике существует разрыв между потенциалом работника и тем, что он фактически делает. Механизм мотивации должен сделать этот разрыв минимальным.

Для того чтобы быть уверенным, что персонал сможет принять нововведение, во-первых, необходимо проанализировать состояние рабочего персонала, насколько они готовы к грядущим изменениям. Руководство, перед тем как вносить коррективы в рабочий процесс, должно быть уверено, что в организации подобран персонал с определёнными личностными качествами, которые могут гарантировать желаемое поведение. Также необходимо ознакомиться с факторами, которые напрямую влияют на степень сопротивления изменениям (Рис. 4.5.1).



Рис. 4.5.1. Факторы, влияющие на степень сопротивления изменениям

После тщательного анализа природы изменений необходимо создать условия поддержки персонала для того, чтобы рационально внедрить новое. Доказано, что главная причина сопротивления рабочих – страх перед неизвестным и непонятным. В первую очередь рабочие оценивают, каковы будут последствия принятых решений. Страх рабочих возникает в связи с вероятными потерями (статуса, коллег, заработной платы и т.д.).

Причины сопротивления организационным изменениям представлены на рисунке 4.5.2.

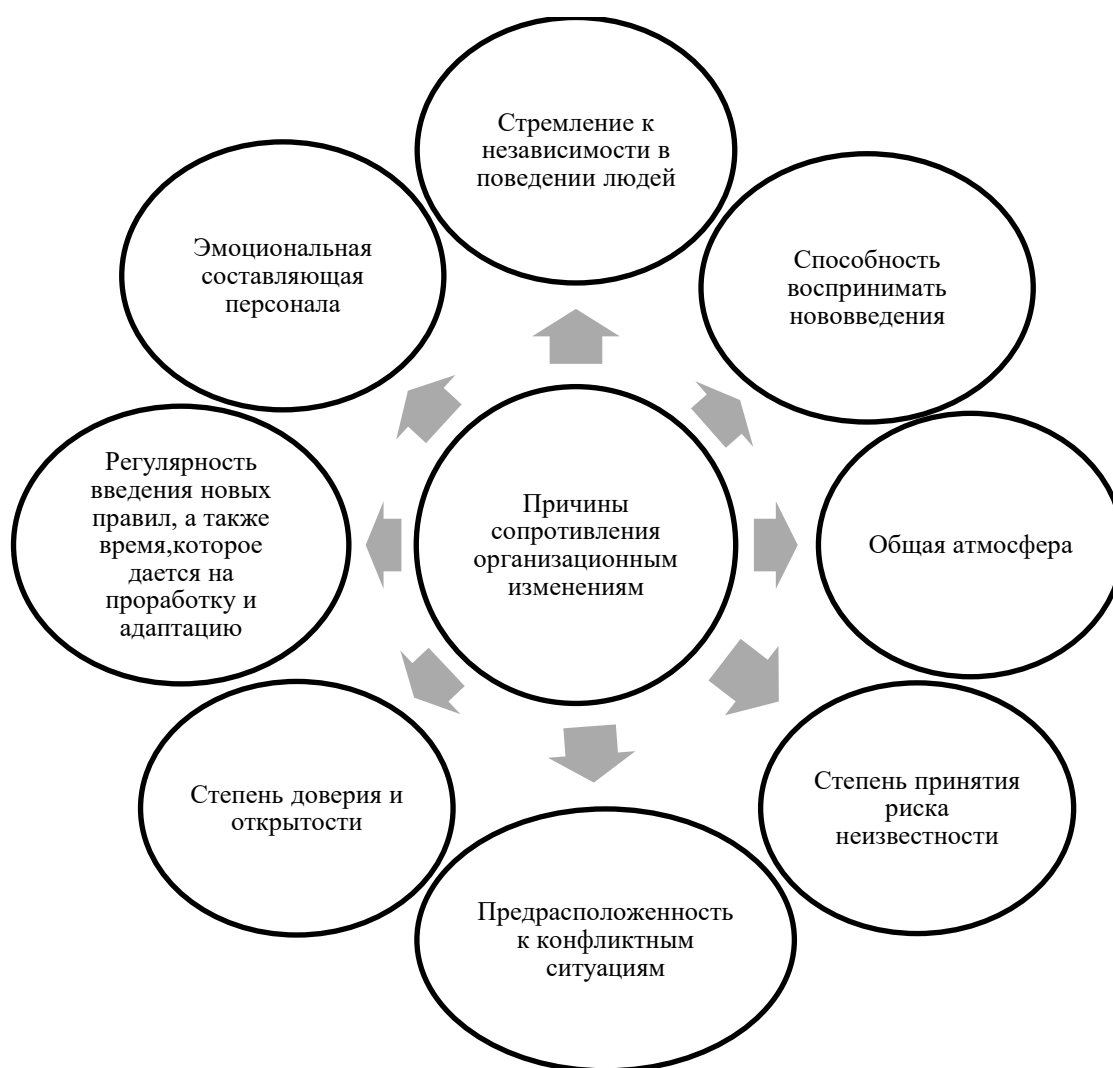


Рис. 4.5.2. Причины сопротивления организационным изменениям

Стоит отметить, что сопротивление организационным изменениям, недовольство и многочисленные вопросы – это нормальная реакция для человека, привыкшего работать в стабильной среде. Сопротивление может выражаться как в открытой, так и в скрытой форме.

Признаками того, что персонал не принимает новые правила, может стать следующее:

- отсрочка начала преобразований;
- осложнения, увеличивающие срок начала выполнения заданий/поручений;
- попытки приурочить другие дела к числу первоочередных.

Последствием подобного отношения может стать снижение темпов внедрения нововведения, а, следовательно, ожидаемый результат будет достигаться слишком медленно или совсем не принесет пользы.

Из всего вышесказанного следует, что необходимо тщательно подготовиться, прежде чем вносить коррективы в работу организации. В качестве подготовки могут использоваться специальные мероприятия, однако данные меры способны привести к огромным затратам для их реализации.

После того как выполнена подготовка к изменениям и персонал ознакомлен с грядущим нововведением, необходимо определить тип сопротивления. От этого будут зависеть дальнейшие этапы рационально построенной работы. Различают два основных вида сопротивления изменениям, характеризующиеся своими особенностями: индивидуальное и групповое сопротивление.⁷⁷

Методикой, которая может стать основным инструментом в управлении поведением персонала, является методика мотивов Дэвида Глейчера. Схематично ее можно представить следующим образом:

$$A + B + C > D, \text{ где} \quad (1)$$

A – степень неудовлетворенности работника/коллектива;

B – представление работником/коллективом будущего;

C – оцениваемая безопасность действий на первом этапе;

D – затраты работников/коллектива.

Данная концепция строится на идее, что коллектив будет заинтересован в нововведении, т.е. результат от внедрения будет превышать

⁷⁷ Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие. СПб., 2016. – С. 73-74

затраты на осуществление этого проекта. Необходимо соблюдать баланс действий, т.е. либо сократить прогнозируемые затраты (D), либо приумножить общую сумму остальных компонентов (A + B + C).

Стоит отметить, что работа по внедрению преобразований подразумевает обеспечение персонала своевременной помощью при недостатке навыков и информации, и личное участие во внедрении.

Таким образом, на основании вышеизложенного, можно сделать следующие выводы⁷⁸:

- сопротивление различным организационным изменениям – это нормальная реакция в любом коллективе;
- необходимо тщательно подготовиться перед тем, как ознакомить персонал с нововведением;
- нужно рассмотреть множество методик разрешения конфликтных ситуаций и подобрать наиболее подходящую;
- необходимо своевременно снабжать персонал информацией, поддерживать при попытках приспособиться к новому, дать понять, что затраты на реализацию данного мероприятия будут меньше выгоды, которую они в конце концов получают.

Контрольные вопросы

1. *Что такое управленческий потенциал?*
2. *Каким образом можно оценить управленческий потенциал организации?*
3. *Какие существуют особенности и недостатки традиционных методов управления персоналом?*
4. *Какие факторы влияют на степень сопротивления изменениям?*
5. *В чем заключается методика мотивов Дэвида Глейчера?*

Практические задания

Темы докладов

1. Сущность и значение происходящих изменений.
2. Основные предпосылки проведения стратегических изменений в организации.

⁷⁸ Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение: учебник для вузов. СПб., 2015. – С. 97-101, 244-249.

3. Задачи управления стратегическими изменениями.
4. Классификация организационных стратегических изменений.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Что не относится к факторам, которые влияют на степень сопротивления изменениям?

- а) продолжительность периода внедрения и адаптации к нововведениям;
- б) оценка профессиональных знаний, привычек и уровня интеллекта с помощью контрольных вопросов;
- в) преданность персонала данной организации.

2. Какое из представленных определений является верным?

- а) управленческий потенциал — это совокупность знаний, умений, практических навыков и индивидуальных особенностей работников, осуществляющих основные и специфические функции управления в различных организациях;
- б) адаптация – это область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование;
- в) реорганизация – это совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования организации в соответствие с изменяющимися условиями среды и выработанной стратегией ее развития.

3. Какими бывают виды сопротивления?

- а) групповое и индивидуальное;
- б) одноуровневое и двухуровневое;
- в) прямое и направленное.

4. Что такое структура организации?

- а) среда организации, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений;
- б) внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними;
- в) все варианты верны.

5. Что относится к причинам сопротивления организационным изменениям?

- а) нежелание работников выполнять трудные поручения;
- б) отсутствие денежной мотивации;
- в) регулярность введения новых правил, а также время, которое дается на проработку и адаптацию.

6. Признаки того, что персонал не принимает новые правила:

- а) коллектив выполняет месячный план;
- б) работники выступают в качестве инициаторов различных организационных нововведений;
- в) отсрочка начала преобразований, попытки приурочить другие дела к числу первоочередных.

7. Как называется процесс, в результате которого у объекта появляются новые качественные (сущностные) свойства?

- а) развитие;
- б) модернизация;
- в) реорганизация.

Ответы к тесту: 1-б; 2-а; 3-а; 4-б; 5-в; 6-в; 7-а.

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

2. Человек, который обеспечивает предприятие линейным персоналом и топ-работниками, отвечает за укомплектованность штата и наличие резервных кадров.

4. Среда организации, которая определяет технические и организационные условия работы организации и является результатом управленческих решений.

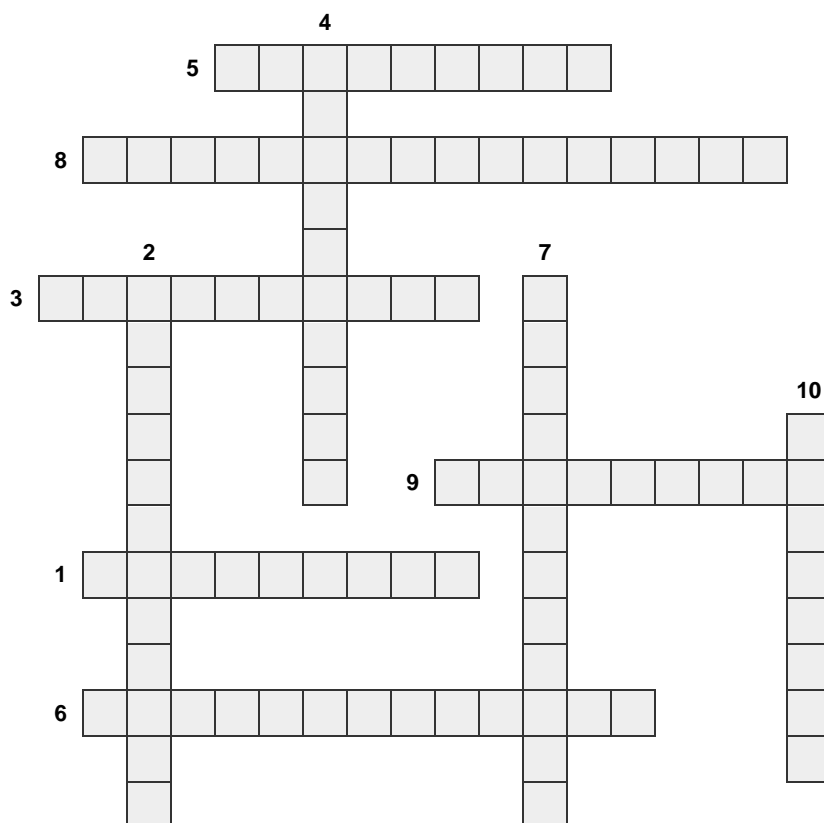
7. Стратегическое направление изменений в организации, характеризующихся перестройкой всех составляющих, включая базовые.

10. Закономерно необходимое, упорядоченное изменение во времени; это процесс, в результате которого у объекта появляются новые качественные (сущностные) свойства.

По горизонтали:

1. Способность организации качественно и своевременно принимать и реализовывать управленческие решения в форме ответных реакций на изменения, происходящие во внешней среде.

3. Область знаний и практической деятельности, направленная на обеспечение организации качественным персоналом, способным выполнять возложенные на него трудовые функции, и оптимальное его использование.



5. Форма взаимодействия отдельного человека с окружающей обстановкой.

6. Реализация изменений во всем менеджменте организации, то есть изменения в осуществлении принципов организационного проектирования и построения, формировании органов управления, составе структурных подразделений, иерархии, уровнях, подразделениях и др.

8. Совокупность мероприятий по комплексному приведению условий функционирования организации в соответствие с изменяющимися условиями среды и выработанной стратегией ее развития.

9. Внутреннее строение, характеризующее состав подразделений и систему связи, подчиненность и взаимодействие между ними.

Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ

5.1. Национальная культура и ее влияние на поведение людей

Влияние национальной культуры на поведение людей

С помощью культуры можно анализировать поведение людей, особенно в группах, так как культура дает структуру для анализа человеческого поведения. Но следует заметить, что поскольку люди очень сложны и разнообразны, а наши знания о влиянии культуры на поведение относительны и предварительны, обобщения нужно делать очень осторожно и помнить о возможности многих исключений. Кроме того, нужно помнить, что, рассматривая поведение других, каждый из нас имеет тенденцию опираться на собственный опыт и уровень подготовки и что действия, которые кажутся нам причудливыми или предосудительными, могут быть приемлемыми и нормальными для других людей.

Культура проявляется группой, организацией или нацией в обычаях и традициях, в групповых убеждениях, обрядах, мифах, символах, морали, способах мышления, языке, стандартах, законах, искусстве, архитектуре, технологии и т. д. Эти проявления культуры, ее принципы могут быть рациональными или иррациональными, явными или неявными.

Принципы культуры, т. е. ее «истины», выражены в поведении или в табу на то, что члены группы не должны делать. Обычно члены группы отказываются подвергать сомнению или изменять убеждения, поддерживаемые в их сообществе. Ежедневная жизнь в результате соблюдения этих правил упрощается и становится предсказуемой. Однако, к сожалению, культура может также быть средством поддержания невежества, дезинформации, предубеждений и фанатизма.

Каждая группа может быть охарактеризована с точки зрения ее культурной ориентации. Культурная ориентация общества и группы отражает сложное взаимодействие ценностей, отношений и поведения членов общества и группы. Как показано на *рис. 5.1.1*, индивиды выражают культуру и ее нормативные свойства через ценности, которых они придерживаются относительно сущности жизни и мира вокруг них. Эти

ценности в свою очередь влияют на их отношения и на форму поведения, соответствующего любой данной ситуации. Непрерывное изменение паттернов индивидуального и группового поведения в конечном счете влияет на культуру общества и группы, и цикл начинается снова.⁷⁹

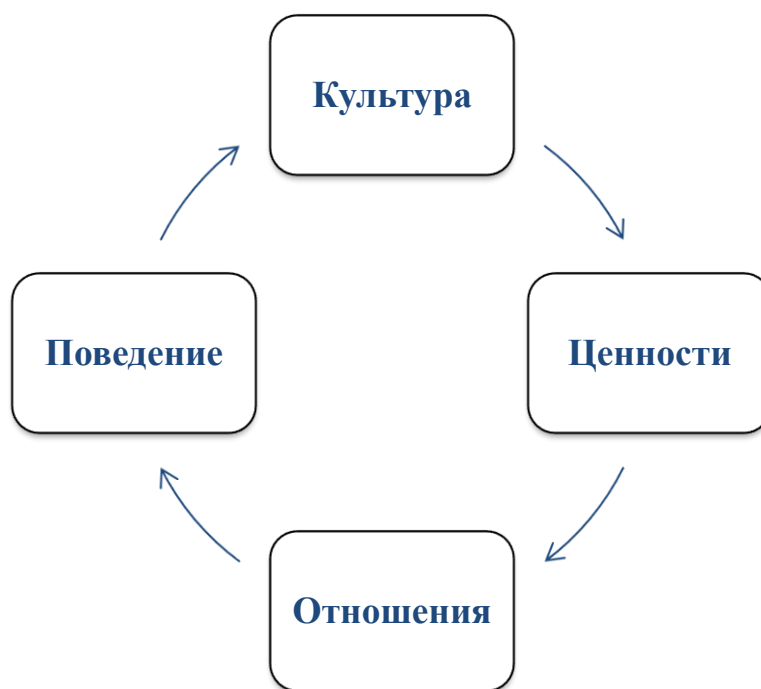


Рис. 5.1.1. Влияние культуры на поведение

В чем же различие между ценностями, отношениями и поведением? **Ценности** – это то, что является желательным (явно или неявно) человеку или группе и влияет на выбор способов, средств и на выполнение действия. Ценности могут быть как осознаваемыми, так и находиться на уровне подсознания. Таким образом, ценности – это относительно общие убеждения, которые определяют, что правильно и что неправильно, и устанавливают общие предпочтения людей. Исследования показали, что персональные ценности влияют на корпоративную стратегию, а ценности руководителей – на все формы организационного поведения, включая выбор системы мотивации, взаимоотношения

⁷⁹ Зенкова Д.Н., Шевцова Д.П., Национальная культура как фактор влияния на корпоративную структуру [Электронный ресурс], 2016 - Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/natsionalnaya-kultura-kak-faktor-vliyaniya-na-korporativnuyu-kulturu>

начальник/подчиненный, поведение группы, коммуникации, лидерство и уровни конфликтов.

Например, латиноамериканские менеджеры полагают, что семья - очень важная ценность, и это побуждает их нанимать членов собственной семьи всякий раз, когда только предоставляется возможность. Американские менеджеры верят в ценность индивидуального достижения, поэтому при приеме на работу они скорее ориентируются на выполнение кандидатом квалификационных экзаменов, чем на членство семьи. Эти примеры иллюстрируют поведение, на которое влияют ценности.

Отношение – это позиция, которая проявляет ценности и склоняет человека действовать или реагировать определенным способом. Отношения характерны как для межличностных и межгрупповых взаимодействий, так и для взаимодействия между лицом и некоторым объектом.⁸⁰

Поведение – любая форма человеческого действия. Например, дистанции межличностного взаимодействия зависят от культуры. Представители южной Европы при разговоре стоят ближе друг к другу, чем скандинавы и японцы. Латиноамериканцы касаются друг друга в течение деловых переговоров чаще, чем североамериканцы, и те и другие касаются друг друга более часто, чем это делают японцы.

Таким образом, поведение людей определено их культурой. Культура характеризуется как разнообразием, так и единством. Хотя все мы принадлежим к определенной культуре, ее проявления отличаются в зависимости от места и обстоятельств. Знание того, что все мы – члены различных культурных групп, может помочь нам понять поведение других, стать более терпимыми в наших суждениях и отношениях, более эффективными в разрешении культурных противоречий. Оценивая воздействие культуры на людей, мы можем быть менее склонны к обвинению, наказанию, враждебности к тем, кто отличается от нас. Чем больше мы постигаем концепцию культуры, тем более способны развить культурные навыки и управлять собственным изменением. Сегодня менеджеры могут применять стратегию управления

⁸⁰ Хаджиева Д.Х. Корпоративная социальная ответственность в условиях национальной культуры [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/korporativnaya-sotsialnaya-otvetstvennost-v-usloviyah-natsionalnoy-kultury>

культурными различиями в целях повышения эффективности организации.

Организационная культура

В дополнение к нормам, принятым в обществе, каждая группа людей, в том числе и организация, вырабатывает собственные культурные образцы, которые получили название деловой, или *организационной, культуры*. Организационная культура не существует сама по себе. Она всегда включена в культурный контекст данного географического региона и общества в целом и испытывает воздействие со стороны национальной культуры. В свою очередь организационная или корпоративная культура влияет на формирование культуры подразделений, рабочих и управленческих групп и команд.

На рисунке показано соотношение и взаимовлияние культур различных уровней (см. рис 5.1.2). При этом отметим, что:

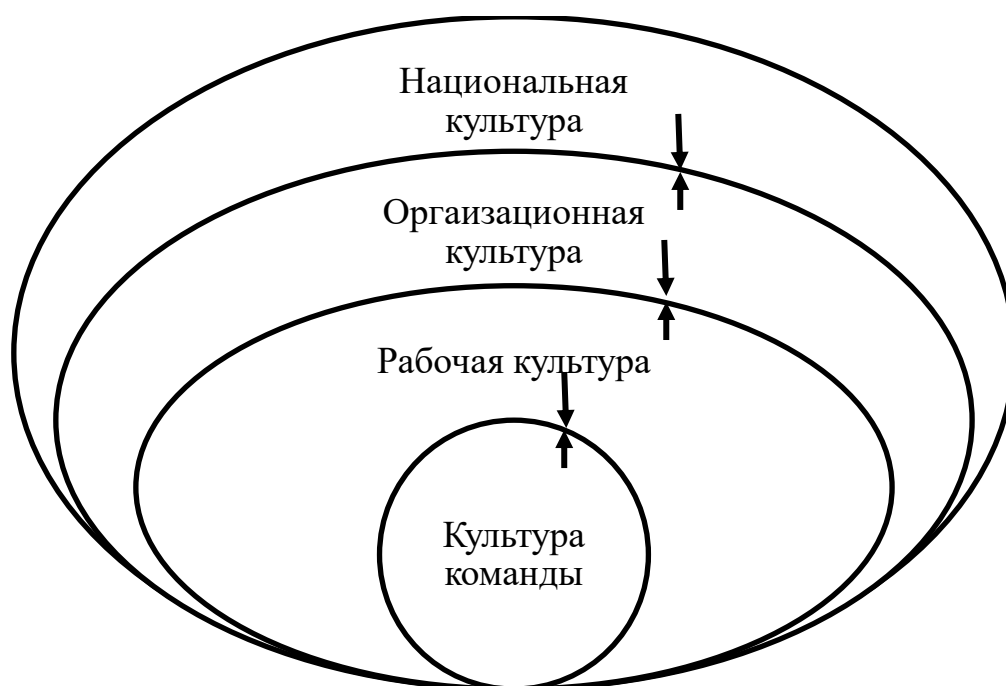


Рис. 5.1.2. Соотношение и взаимовлияние культур различных уровней⁸¹

- национальная культура – это культура страны или меньшинства в стране;

⁸¹ Дорофеева Л.И. Организационная культура как стратегический ресурс организации [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/organizatsionnaya-kultura-kak-strategicheskiy-resurs-organizatsii>

- организационная культура – культура корпорации, предприятия или ассоциации;
- рабочая культура – культура доминирующего вида деятельности общества;
- культура команды – культура рабочей или управленческой команды.

Организационная культура – это сложное явление, не всегда лежащее на поверхности, ее трудно «пощупать». Если можно говорить о том, что организация имеет душу, то этой душой является организационная культура.

К. Шольтс отмечал, что корпоративная культура представляет собой неявное, невидимое и неформальное сознание организации, которое управляет поведением людей и в свою очередь само формируется под воздействием их поведения.

По мнению О.С. Виханского и А.И.Наумова, организационная культура – это набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявляемых организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения. Эти ценностные ориентации передаются индивидам через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения.

Э. Шайн считал, что формы организационной культуры отвечают на два основных вызова, с которыми сталкивается организация: агрессивность внешней среды и внутренняя дезинтеграция. Соответственно, чтобы организация функционировала как единое целое, ей необходимо выполнять две основные функции – адаптация и выживание в среде и внутренняя интеграция. Интеграция рассматривается как создание эффективных деловых отношений среди подразделений, групп и сотрудников организации, как увеличение меры участия всех сотрудников в решении проблем организации и поиске эффективных способов ее работы. По мнению Э.Шайна, организационная культура – это комплекс базовых предположений, изобретенный, обнаруженный или разработанный группой для того, чтобы научиться справляться с проблемами внешней адаптации и внутренней интеграции. Необходимо, чтобы этот комплекс функционировал достаточно долго, подтвердил свою состо-

тельность, и потому он должен передаваться новым членам организации как «правильный» образ мышления и чувств в отношении упомянутых проблем.

Организационная культура включает следующие компоненты:

1) **убеждения** – представление работника о том, что является правильным в организации;

2) **ценности**, доминирующие в организации, определяют, что нужно считать важным в организации. Сферы, в которых могут выражаться ценности, включают: заботу о людях и уважение к ним, заботу о потребителях, предприимчивость, справедливость при обращении со служащими и др. Т. Питерс и Р. Уотерман, исследуя связь между культурой и успехом организации, сформулировали ряд ценностей и верований организационной культуры, которые обеспечили компаниям успех (рис.5.1.3).

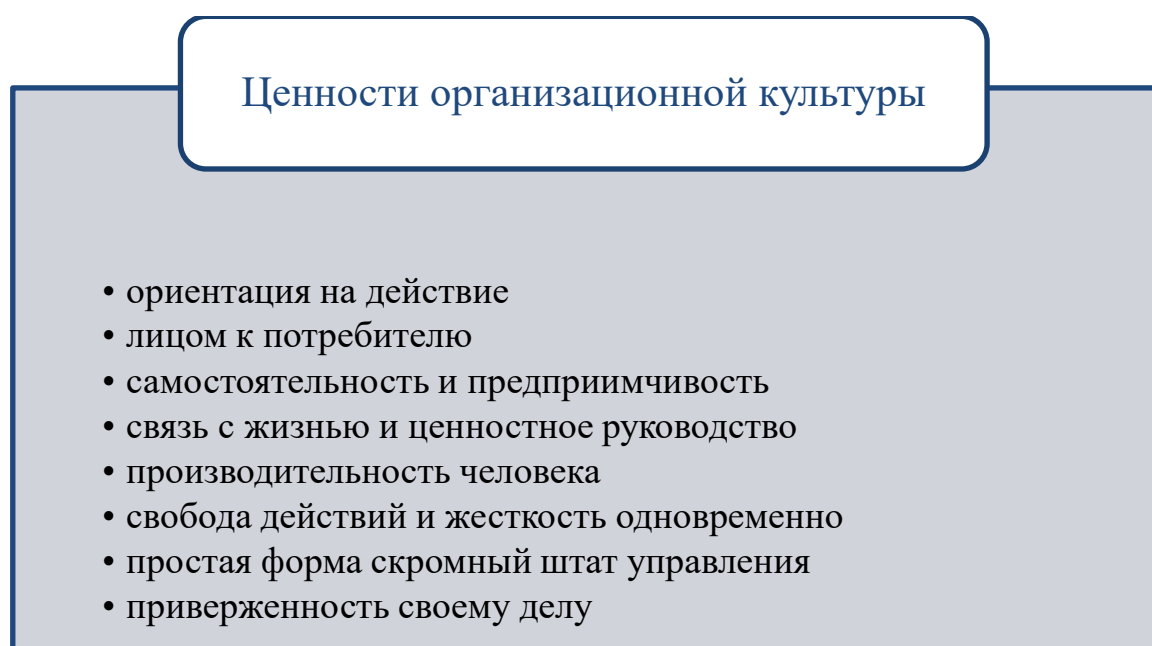


Рис. 5.1.3. Ценности организационной культуры преуспевающих компаний⁸²

3) **нормы** – это неписанные правила поведения, подсказывающие людям, как им себя вести и что от них ожидается. Они никогда не вы-

⁸² Зябриков В.В. Систематизация ценностей деловой культуры России [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/sistematizatsiya-tsennostey-delovoy-kultury-rossii>

ражаются в письменной форме и передаются либо устно, либо отношением окружающих к поведению. Нормы поведения отражают такие моменты в деятельности организации, как: отношения руководитель - подчиненный, честность и соблюдение законодательства, поведение при конфликтах интересов, получение и использование информации о других организациях, политическая деятельность внутри организации, использование ресурсов организации и т. д.;

4) **поведение** – ежедневные действия, которые люди совершают в процессе работы и в связи со своей работой при взаимодействии с другими (ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении);

5) **психологический климат** – это устойчивая система внутренних связей группы, проявляющаяся в эмоциональном настрое, общественном мнении и результатах деятельности. Климат в организации – это то, как люди воспринимают культуру, существующую в их организации или подразделении, что они думают и чувствуют в связи с ней. Его можно оценить, изучая отношения.

Ни один из этих компонентов поодиночке не представляет культуру организации. Однако все вместе они могут дать представление об организационной культуре.

Таким образом, **организационная культура – это совокупность ценностей, убеждений, отношений, общих для всех сотрудников данной организации, предопределяющих нормы их поведения.** Они могут не быть четко выражены, но при отсутствии прямых инструкций определяют способ действия и взаимодействия людей и в значительной мере влияют на ход выполнения работы и на характер жизнедеятельности организации.

Корпоративная культура - это основной компонент в достижении организационных целей, повышении эффективности организации и управлении инновациями. Главная цель корпоративной культуры – обеспечение внешней адаптации и внутренней интеграции организации за счет совершенствования управления персоналом.

Корпоративная культура может как помогать организации, создавая обстановку, способствующую повышению производительности и внедрению нового, так и работать против организации, создавая барьер-

еры, препятствующие выработке и реализации корпоративной стратегии. Эти барьеры включают сопротивление новому и неэффективные коммуникации.

Контрольные вопросы

- 1. Что собой представляет национальная культура?*
- 2. Как она влияет на деятельность организации?*
- 3. Охарактеризуйте специфические черты западной и восточной деловых культур.*
- 4. Какие переменные служат основанием для проведения различий между национальными культурами в модели Г. Хофстеде?*
- 5. Как с помощью этой модели можно охарактеризовать российскую национальную деловую культуру?*
- 6. Как звучит термин культуры?*
- 7. Относится ли религия к культуре? Почему?*

Практические задания

Темы докладов

1. Глобальный и традиционный менеджер. Можно ли ставить знак равенства?
2. Организационное поведение в системе международного бизнеса.
3. Формирование интернациональных команд.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Какой учёный предложил способ анализа различий стран друг друга?

- а) Арсеньев Ю.Н.
- б) Г. Хофстейд
- в) Гибсон Дж.Л
- г) Доинели Д.Х

2. Усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, входящими в это общество - это ...

- а) общество
- б) поведение
- в) культура
- г) государство

3. В какой стране иерархия потребностей по А.Маслоу выглядит так:

- Социальная принадлежность;
- Физические потребности;
- Безопасность;
- Самоактуализация в интересах общества.

- а) Япония
- б) Россия
- в) США
- г) Китай

4. ... - это то, что преимущественно используется для поддержания порядка и существующей власти.

- а) религиозная система
- б) политическая система
- в) система социализации
- г) система здоровья

5. Какой параметр характеризует степень, с которой граждане данной страны или сотрудники организации предпочитают действовать самостоятельно, а не члены той или иной группы.

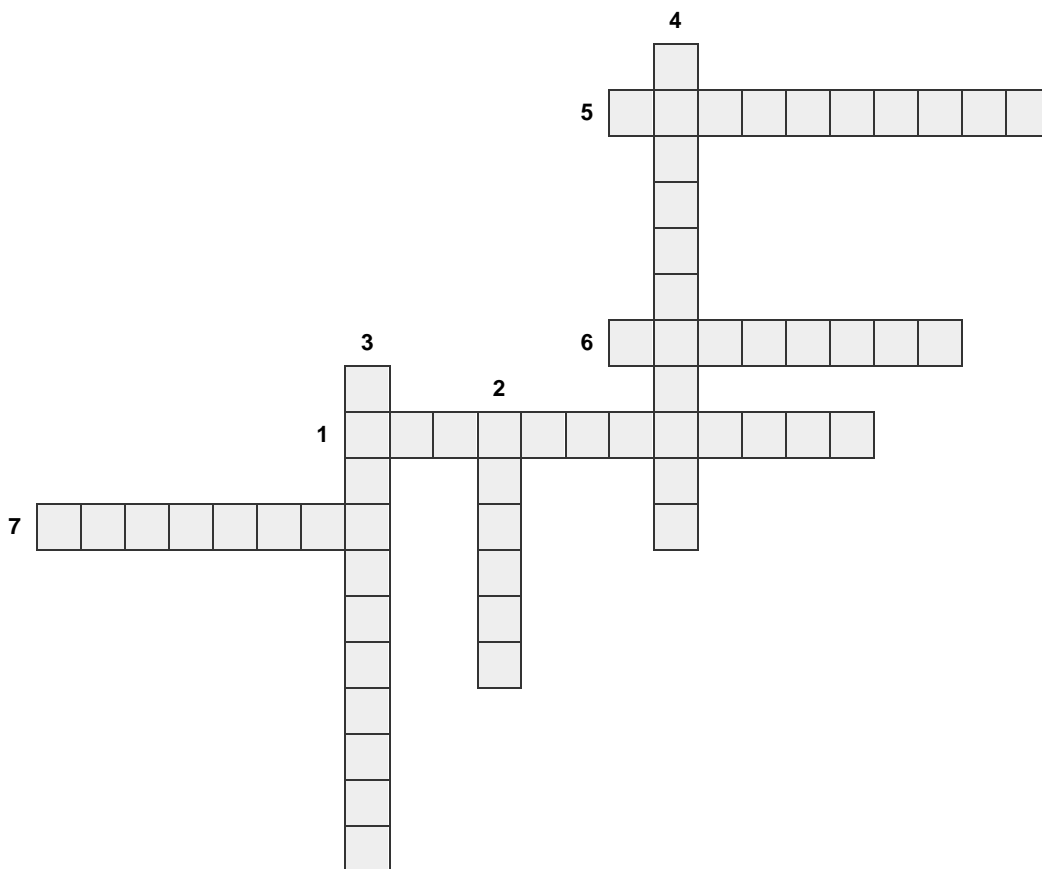
- а) Индивидуализм/коллективизм
- б) Отношение к власти
- в) Отношение к риску
- г) Отношение к роли женщины в обществе

Ответы на тест: 1 - Б), 2 - В), 3 - А), 4 - Б), 5 - А).

Кроссворд

Вопросы:

1. Потребность в пирамиде Маслоу
2. Система ... — это пути использования своего свободного времени.
3. Система ... — это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами.
4. ... система — это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей.



5. ... — склад ума, совокупность умственных, эмоциональных, культурных особенностей, ценностных ориентаций и установок, присутствующих социальной или этнической группе, нации, народу, народности.
6. Учёный, открывший способ анализа различий стран друг от друга.
7. ... — это усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, входящими в это общество.

5.2. Особенности повеления работников в международных компаниях

В пункте 5.1 указывалось на необходимость изучения особенностей национальной культуры, в том числе деловой, той страны, где работает организация и ее подразделения. Это касается в первую очередь международных организаций, осуществляющих свою деятельность в разных странах мира, требует от них учета культурных особенностей других стран.

В процессе развития международного бизнеса происходит трансформация организационных культур международных организаций, которая может быть охарактеризована следующими неразрывно связанными процессами: о интернационализация организационных культур — формирование общей (в некотором роде стандартизированной) международной ценностной системы бизнеса, происходящее путем взаимопроникновения и взаимовлияния различных национальных деловых культур вследствие расширения границ международного бизнеса. В результате этого в зарубежных странах распространяются принципы, ценности, традиции и прочие культурные нормы и установки страны, где дислоцирована материнская компания международной организации. Интернационализация организационных культур проявляется главным образом в нормах делового этикета, которые становятся все более стандартизированными в разных странах;

- формирование субкультур в организациях, функционирующих в многонациональной среде, способствующее наилучшей адаптации к местным условиям и особенностям ведения бизнеса и происходящее одновременно со сращиванием национальных деловых культур; следствием чего могут быть серьезные противоречия между корпоративной и национальной системами ценностей;

- мультикультурализация организаций⁸³ — это восприятие многонациональной корпорацией национальных культур тех стран, где она работает и на постоянной основе использует работников — представителей местных культур, их объединение и взаимодействие в рам-

⁸³ Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. М., 2018, 301 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413757>.

ках данной организации, что приводит к возникновению многонациональной корпоративной культуры. Мультикультурализация международной организации способствует наилучшему проникновению организации на рынки других стран за счет приспособления организационной культуры к специфическим национальным особенностям. Важность данного процесса культурной адаптации обусловлена существованием межкультурных различий, зачастую очень острых, и необходимостью их учета в своей деятельности.

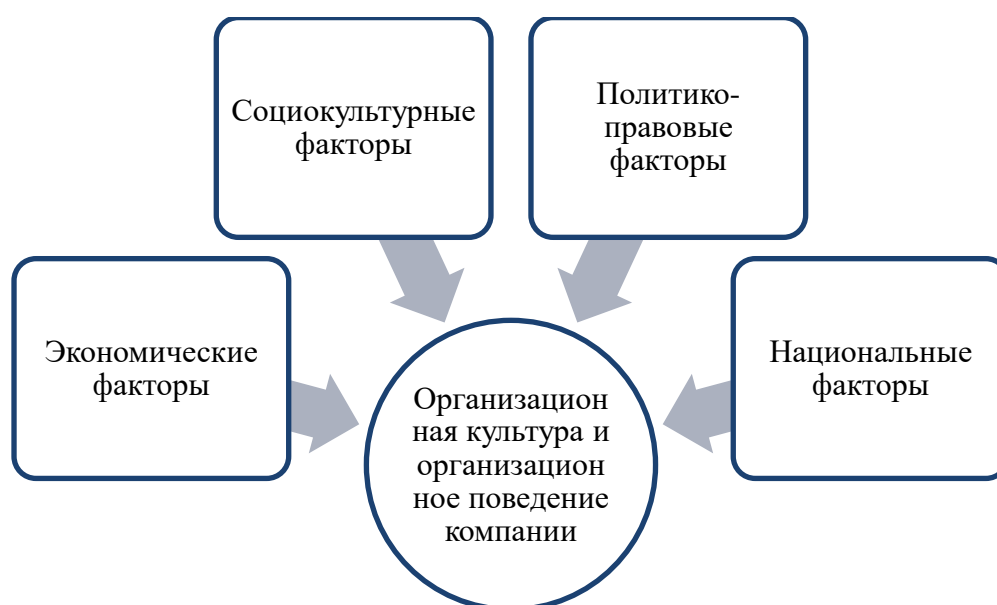


Рис. 5.2.1. Факторы международной среды, влияющие на организационное поведение и организационную культуру компаний

Экономические факторы отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие. Она помогает понять, как формируются и распределяются ресурсы. Для этого в первую очередь анализируется величина ВВП (ВНП), темп его роста/падения, уровень безработицы, темп инфляции, процентные ставки, стоимость местной рабочей силы, доходы на душу населения, производительность труда, нормы налогообложения, валютный курс и др. Изменение этих макроэкономических показателей влияет на уровень жизни населения, платежеспособность потребителей, колебания спроса; определяет инвестиционную политику, уровень цен, прибыльность и т.п. Важными факторами экономической среды являются денежно-кредитная и бюджетно-налоговая политика государства.

Социокультурные факторы представляют социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе. К ним относятся: существующие традиции, ценности, привычки, этические нормы, стиль жизни, отношение людей к работе, вкусы и психология потребителей. Сюда входят социальная структура общества, его демографические характеристики, такие, как уровень рождаемости, средняя продолжительность жизни, средний возраст населения, уровень образования, квалификации и т.д.

Текущая структура населения определяет состав рабочей силы, уровень спроса, потребительские предпочтения, выбор рынков сбыта продукции. При этом как потребители, так и члены организаций отличаются все большим многообразием.

Основными современными общемировыми тенденциями, определяющими вкусы, ценности населения, являются: негативное отношение к курению, употреблению крепких спиртных напитков, стремление людей к здоровому образу жизни, потреблению продуктов с пониженным содержанием холестерина, рост покупательной способности детей и т.д.

Политико-правовые факторы характеризуют политическую систему, государственное регулирование бизнеса и основные отношения между бизнесом и правительством. Они важна по трем причинам. Во-первых, правовая система устанавливает нормы деловых взаимоотношений, права, ответственность, обязанности организаций, включая ограничения на отдельные виды деятельности. От знания и соблюдения принятых законов зависит правильность заключения и соблюдения контрактов, решение спорных вопросов. В современных условиях возрастает роль законов по защите окружающей среды, прав потребителей, стандартов безопасности продуктов, справедливой торговле.

Во-вторых, выбор правительством приоритетных для развития направлений деятельности и отраслей, которые будут поддерживаться, настроения в правительстве в пользу или против предпринимательства воздействуют на его деловую активность. Эти настроения влияют на налогообложение доходов предприятий, установление налоговых льгот и льготных таможенных пошлин, контроль цен и заработной платы, регулирование взаимоотношений между администрацией и работниками. Кроме того, важно знать группы лоббирования, возможности их влияния на принятие тех или иных законов.

В-третьих, политическая стабильность учитывается при планировании деятельности предприятий, имеющих отношения с другими странами. При этом необходимо выяснить следующие базовые характеристики политической подсистемы: политическая идеология, определяющая политику правительства; насколько стабильно правительство; насколько оно в состоянии проводить свою политику; какова степень общественного недовольства; насколько сильны оппозиционные политические структуры; какие партии, блоки, движения существуют и каковы их программы; какова криминальная обстановка в стране.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и воплощаются в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса.

Исследователи, изучающие поведение людей в различных национальных культурах, предложили до 30 параметров, которые позволяют анализировать особенности разных культур, выявлять их различия и сходство. Наибольшую известность получили параметры, представленные на рис. 5.2.2.

Разработаны различные подходы к формированию корпоративной культуры международной организации:

- перенесение доминирующей организационной культуры материнской организации во все ее отделения (филиалы) независимо от страны их местонахождения;
- полное приспособление к национальным культурным условиям в каждом отдельном филиале;

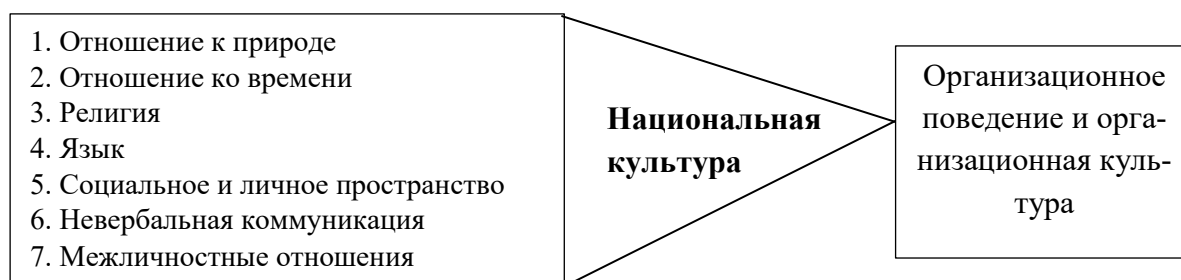


Рис. 5.2.2. Аспекты национальной культуры, оказывающие влияние на организационное поведение и организационную культуру компании

- мультикультурализация организации, заключающаяся в разумном сочетании доминирующего стиля материнской организации и

преломлении его в рамках национальных культур стран дислокации отделений (филиалов) международной организации;

- использование универсальной интернациональной системы культурных ценностей, разделяемых в большинстве национальных культур;
- комбинированный подход, предполагающий ситуационное использование указанных выше подходов к формированию организационной культуры международной организации в зависимости от обстановки в стране пребывания⁸⁴.

Можно сказать, что для успешного выхода на международный рынок организация должна сотрудничать с представителями местных культур путем частичного или полного приспособления к их ценностным ориентирам, нормам и установкам, т.е. путем культурной адаптации.

Необходимость культурной адаптации обусловлена появлением ряда управленческих проблем, которые возникают практически у любой международной организации⁸⁵:

- возникновение культурных коммуникативных барьеров при осуществлении деятельности и взаимодействии с индивидами другой страны, обусловленных наличием шаблонных представлений (стереотипов) в нашем восприятии национальных культур, этноцентризмом, неприятием расхождений между отдельными национальными культурами;
- несовпадение доминирующего стиля руководства, так как в разных странах приняты различные стили управления и соответственно различные группы методов управления. Например, в развитых западных странах доминирует демократический стиль руководства и лидерства, предполагающий широкое вовлечение работников в процесс управления, а в развивающихся странах, особенно восточных, преобладает авторитарный стиль руководства, характеризуемый применением организационно-распорядительных (жестких) методов управления;

⁸⁴ Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — М., 2019. — 456 с. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>

⁸⁵ Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — М., 2019. — 456 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>

- различие в оценке ситуаций и постановке проблем, а также в подходах к принятию управленческих решений, что следует из предыдущей управленческой проблемы и обусловлено главным образом различиями в ценностных установках, принятых в разных национальных культурах;

- возможности возникновения конфликтов, связанных с различием программ мотивации вследствие разных доминирующих потребностей населения в зависимости от уровня развития стран. Если в развитых западных странах большинство квалифицированных специалистов и руководителей имеет ярко выраженную потребность в самореализации и саморазвитии, то в странах развивающихся или с переходной экономикой в мотивационных установках работников доминируют потребности более низкого порядка, связанные с удовлетворением материальных интересов;

- сильная дифференциация в развитии персонала и его социально-культурной компетенции, что приводит к разной гибкости работников в плане восприятия, понимания и принятия установок других культур и норм деловой этики.

Указанные управленческие проблемы проявляются в большей или меньшей степени в зависимости от того, какую кадровую политику проводит международная организация и какие подходы использует при отборе персонала.

В зависимости от того, какой персонал используется международной организацией в отделениях (филиалах), различают четыре подхода к подбору персонала⁸⁶:

- 1) этноцентрический — предполагает подбор ключевого персонала и руководителей исключительно из числа граждан страны нахождения материнской организации. Данный подход основан на убеждении топ-менеджмента организации, что культурные ценности, тради-

⁸⁶ Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — М., 2019. — 456 с.— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>

ции и нормы собственной страны (нации) обладают значительным превосходством над любыми другими ценностями (такое убеждение называется «этноцентризм»)⁸⁷.

Применение данного подхода серьезно препятствует культурной адаптации международной организации, поскольку ее персонал и менеджеры, приезжающие на работу в другие страны, где дислоцированы отделения организации, могут испытывать и проявлять чувство превосходства своей нации над другими, нетерпимость и неприятие других культур и традиций, что будет сопровождаться пренебрежением, неуважением, агрессивным поведением в отношении другой национальной культуры;

2) полицентрический — предполагает, что на ключевые руководящие должности в отделениях организации за рубежом будут назначаться граждане той страны (представители нации), где находится конкретное отделение организации. Данный подход к отбору персонала более предпочтителен, чем этноцентрический, поскольку дает организации несомненные преимущества, связанные с тем, что руководители «из местных» обладают знанием местной обстановки, лучше ориентируются в ситуации, являясь носителями данной национальной культуры, не нуждаются в длительном и проблемном прохождении культурной адаптации;

3) региоцентрический — связан со спецификой региональных рынков и сфер приложения интересов международной организации и предполагает, что специалисты и руководители на ключевые посты должны назначаться именно с учетом специфических региональных особенностей. Основное преимущество данного подхода — повышение эффективности маркетинговой деятельности глобальной организации за счет учета местной специфики при ее осуществлении;

4) геоцентрический — предполагает, что подбор специалистов и руководителей на ключевые посты в отделения организации за рубежом не должен зависеть от их национальной принадлежности, окружения организации и национальной культурной среды, а должен обуславливаться исключительно их профессиональной компетентностью и

⁸⁷ Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М, 2018. — 301 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413757>.

квалификацией. Основное преимущество указанного подхода — профессионализм в осуществлении функций и деятельности.

Таким образом, руководителями и ключевыми специалистами отделений организации за рубежом могут быть: экспатрианты — представители той страны, где находится материнская организация (головной офис); командированные на длительный срок для работы в зарубежных отделениях организации; представители принимающей страны; представители третьих стран.

В табл. 5.2.1 приведены преимущества и недостатки использования каждой из названных категорий работников международной компанией.

Число менеджеров-экспатриантов в международных организациях существенно меньше, чем работников и руководителей из местного населения, но использование их труда необходимо, несмотря на трудности культурной адаптации, с которыми они столкнутся, приезжая на работу в другую страну.

Таблица 5.2.1.

Характеристика категорий работников международной организации

Категории работников	Преимущества их использования в международной компании	Недостатки категории
Экспатрианты	<p>Как правило, обладают высокой квалификацией и технической компетенцией в связи с более высоким уровнем развития тех стран, гражданами которых они являются</p> <p>Имеют представление об организационной культуре материнской организации, ее стратегии и тактике, владеют инструментами и методами управления, принятыми в головной организации, что повышает степень предсказуемости их действий и эффективность решения задач</p> <p>Материнская организация, командирующая своих менеджеров для работы за границу, способствует тем самым их развитию и повышению квалификации</p>	<p>Главные недостатки связаны с ограниченной мобильностью экспатриантов, далеко не всегда имеющих желание длительное время работать вдали от дома и своей страны, а также с их высокой стоимостью для организации</p>

Граждане принимающей страны	<p>Наибольшее знание местных условий жизни и деятельности</p> <p>Более высокий имидж руководителей из числа местного населения среди неуправленческого персонала</p> <p>Более долгосрочная ориентация по сравнению с экспатриантами, поскольку существует мотивация сохранить рабочее место</p> <p>Более низкая стоимость местного персонала для организации, поскольку в принимающей стране другая конъюнктура рынка труда, а также нет необходимости тратить средства на адаптацию персонала</p>	<p>В развивающихся странах персонал, как правило, не обладает высокой квалификацией, особенно технической, а также недостаточно привержен ценностям и стратегическим установкам материнской организации</p>
Граждане третьих стран	<p>Как правило, приглашаются менеджеры и специалисты из третьих стран, которые уже имеют опыт эффективной и успешной деятельности в стране, где международная организация открывает свое отделение, что приводит к сокращению периода и стоимости их культурной адаптации</p> <p>Являются носителями интернациональных культурных ценностей, что повышает эффективность их деятельности</p>	<p>Недостаточно высокая приверженность идеалам и ценностям головной компании</p>

Среди основных проблем культурной адаптации работников в зарубежных филиалах и отделениях международной организации и факторов, осложняющих ее, следует назвать такие, как: культурный шок, культурные различия, этноцентризм, особенности восприятия, тип организационной культуры⁸⁸.

Культурный шок представляет собой психологическое состояние стресса, возникающего у большинства людей при их столкновении с

⁸⁸ Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М., 2018. — 301 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413757>.

чуждой и непонятной национальной культурой другой страны, и выражается в чувстве тревоги, растерянности, беспомощности.

Состояние культурного шока в своем течении проходит несколько взаимосвязанных и взаимообусловленных этапов:

1) при приезде в другую страну рождаются благоприятные впечатления — интерес и любопытство к проявлениям иной жизни и культуры;

2) возникает чувство растерянности и беспокойства в связи со сложностями взаимодействия с представителями другой культуры, проявляющимися в непонимании местных обычаев, несовпадении их с привычным укладом своей жизни и деятельности, трудностях общения и языковых барьерах;

3) развиваются и усиливаются негативные впечатления, чувства и эмоции, такие, как раздражение, разочарование, озлобленность и агрессивность, сопровождающиеся дезориентацией, подавленным и угнетенным состоянием из-за своей незащищенности и беспомощности в чуждой культуре. Иногда эти чувства столь сильны, что работник не может пройти культурную адаптацию до конца, вследствие чего покидает страну;

4) заключительный этап культурного шока наступает, если это критическое состояние удалось преодолеть и пережить; происходит культурная адаптация — возникает понимание, привыкание и принятие особенностей другой национальной культуры и модификация собственного поведения для поддержания местных традиций и повышения эффективности взаимодействия с местным сообществом;

5) после возвращения работника-экспатрианта в родную страну по окончании его работы за рубежом наступает этап реверсивного культурного шока, включающий все ранее перечисленные этапы и связанный с переосмыслением и переоценкой вновь приобретенных и национальных ценностей.

Как правило, проблема культурного шока осложняется другими факторами, затрудняющими культурную адаптацию, такими, как:

- культурные различия, вызывающие состояние культурного шока, поскольку разным странам присущи различные типы национальной и организационной культуры, что обуславливает привыкание к одним традициям и нормам поведения и отторжение чуждых;

- этноцентризм — убежденность индивида в том, что культурные ценности, традиции и нормы собственной страны (нации) обладают значительным превосходством над любыми другими ценностями. Подобные убеждения не дают возможности индивиду успешно пройти культурную адаптацию и усиливают культурный шок, поскольку он испытывает нетерпимость к другим культурам и их неприятие. Безусловно, это мешает налаживанию деловых отношений;

- проблемы восприятия другой национальной культуры возникают и усложняются потому, что большинству людей присуща узость взглядов на ценности, обычаи и правила поведения, которая мешает воспринимать другую культуру и пытаться понять ее особенности и проявляется в наличии стереотипных взглядов на национальные культурные особенности других наций, что нередко порождает неуважение, насмешки по отношению к носителям других культур и даже этноцентризм.

Состояние культурного шока и процесс полной культурной адаптации занимают, как правило, около полугода.

Для облегчения процесса культурной адаптации и смягчения последствий культурного шока международная организация должна проводить мероприятия с целью оказания помощи своим работникам, командированным на работу в зарубежные отделения⁸⁹.

Во-первых, если организация только начинает свой выход на международные рынки, то в первую очередь необходимо выбирать для продвижения страны с родственной национальной культурой, чтобы упростить данный процесс и накопить полезный опыт для дальнейшего расширения деятельности.

Во-вторых, опыт ведения международного бизнеса показывает, что для повышения эффективности международной деятельности и процесса культурной адаптации целесообразно приглашать на ключевые посты и в материнскую организацию, и в ее отделения за рубежом менеджеров — представителей третьих стран, которые уже имеют опыт работы в той стране, на рынок которой планирует выходить международная организация.

⁸⁹ Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М., 2018. — 301 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/413757>.

В-третьих, необходимо проводить очень тщательный подбор и отбор персонала материнской организации для командировки за рубежом и обязательно учитывать не только профессиональные характеристики, но и широту их взглядов, отсутствие этноцентристских убеждений, свободное владение нужным иностранным языком, гибкость и способность к адаптации, совместимость наций.

В-четвертых, следует разработать программу подготовки и обучения кадров, которые предполагается использовать для работы за рубежом. В программу должны входить языковые курсы, знакомство с особенностями экономики, политики, религии, истории, культуры принимающей страны. Подобная подготовка, направленная на формирование межкультурной восприимчивости, значительно упростит процесс культурной адаптации и ослабит культурный шок работника-эспатрианта. Если международная организация работает в глобальном масштабе во многих странах, то ее усилия по подготовке персонала должны быть направлены на подготовку так называемых транскультурных менеджеров, которые готовы работать в различных культурах, поскольку у них сформированы такие качества и черты, как низкая степень этноцентризма, межкультурная восприимчивость, культурная эмпатия — знание, высокая оценка, признание и использование национальных культурных ценностей, невзирая на национальность и существующие культурные стереотипы.

В-пятых, материнская организация во время командировки своего работника за рубеж на длительный срок должна оказывать ему постоянную поддержку и помощь. Например: использовать институт наставничества, что, как известно, упрощает процесс адаптации; разработать особую программу мотивации работника, чтобы компенсировать трудности, которые он будет преодолевать во время своей работы в другой стране; подготовить работника к возвращению в свою страну после длительной командировки для уменьшения реверсивного культурного шока, разработав программы их дальнейшей деловой карьеры, обучения, мотивации.

Все эти меры в совокупности направлены на улучшение сотрудничества представителей разных национальных культур, что необходимо и самой международной организации, и ее отдельным работникам.

Контрольные вопросы

- 1. В чем сущность процессов трансформации организационных культур международных организаций?*
- 2. Какие управленческие проблемы возникают у международных организаций при освоении зарубежных рынков?*
- 3. Охарактеризуйте используемые международными организациями подходы к подбору персонала. В чем их преимущества и недостатки?*
- 4. Что собой представляет культурный шок? Как он протекает? Как ослабить культурный шок работника-эмигранта?*
- 5. Какие факторы международной среды влияют на организационное поведение и организационную культуру компаний?*
- 6. Что необходимо делать организациям для облегчения процесса культурной адаптации своих работников?*
- 7. Какие факторы помимо культурного шока затрудняют культурную адаптацию работника?*

Практические задания

Темы докладов

1. Особенности работы в международных компаниях.
2. Организационное поведение в международном контексте.
3. Сущность национальной деловой культуры
4. Модели национальных деловых культур.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Полицентрический подход к подбору персонала международной организации предполагает:

- а) подбор ключевого персонала и руководителей исключительно из числа граждан страны дислокации материнской организации;
- б) назначение на ключевые посты специалистов и руководителей с учетом специфических региональных особенностей;
- в) назначение на ключевые руководящие должности в отделениях организации за рубежом граждан той страны (представителей нации), где располагается конкретное отделение организации.

2. Знание, высокая оценка и признание, а также использование различных национальных культурных ценностей, несмотря на национальность и существующие культурные стереотипы, можно охарактеризовать термином:

- а) культурная эмпатия;
- б) мультикультурализация организации;
- в) культурная адаптация.

3. Мультикультурализация организации — это:

- а) восприятие многонациональной корпорацией национальных культур тех стран, где она работает и на постоянной основе использует работников, принадлежащих к местным культурам, их объединение и взаимодействие в рамках данной компании, что приводит к возникновению многонациональной корпоративной культуры организации;
- б) формирование общей (в некотором роде стандартизированной) международной ценностной системы бизнеса, происходящее путем взаимопроникновения и взаимовлияния различных национальных деловых культур;
- в) знание, высокая оценка и признание, а также использование различных национальных культурных ценностей, несмотря на национальность и существующие культурные стереотипы.

4. Расставьте в правильном логическом порядке этапы культурного шока:

- а) возникает чувство растерянности и беспокойства в связи со сложностями взаимодействия с представителями другой культуры, проявляющимся в непонимании местных обычаев, несовпадении их с привычным укладом своей жизни и деятельности, трудностях общения и языковых барьерах;
- б) возникают благоприятные впечатления — интерес и любопытство к проявлениям иной жизни и культуры;
- в) происходит культурная адаптация, в ходе которой возникают понимание, привыкание и принятие особенностей другой национальной культуры и модификация собственного поведения для поддержания местных традиций и повышения эффективности взаимодействия с местными субъектами;
- г) развиваются и усиливаются негативные впечатления, чувства и эмоции, такие, как раздражение, разочарование, озлобленность и агрессив-

ность, сопровождающиеся дезориентацией, подавленным и угнетенным состоянием из-за своей незащищенности и беспомощности в чуждой культуре.

5. ... подход предполагает, что подбор специалистов и руководителей на ключевые посты в отделения организации за рубежом не должен зависеть от их национальной принадлежности, окружения организации и национальной культурной среды, а должен обуславливаться исключительно их профессиональной компетентностью и квалификацией:

- а) этноцентрический;
- б) регионоцентрический;
- в) геоцентрический;
- г) полицентрический.

Ответы на тест: 1 – В; 2 – А; 3 – А; 4 – А, Г, Б, В; 5 – В.

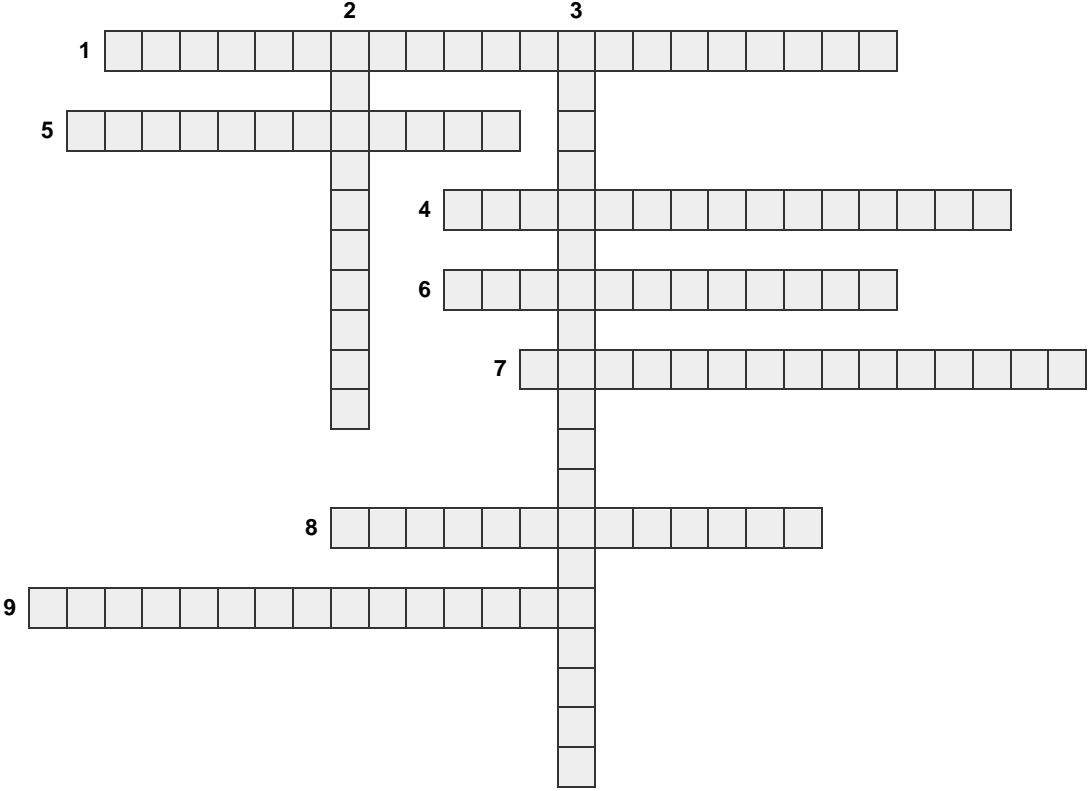
Кроссворд

Вопросы:

1. Формирование мультинациональной культуры в организациях, в которых работники, принадлежащие к двум или более культурам, взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.
2. Организации в различных странах обладают специфическими ... особенностями.
3. Подход, связанный со спецификой региональных рынков
4. Один из наиболее гибких и удобных в современном бизнесе способов взаимодействия руководства и сотрудников.
5. Данные факторы отражают национальную культуру страны и воплощаются в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса.
6. Убежденность индивида в том, что культурные ценности, традиции и нормы собственной страны (нации) обладают значительным превосходством над любыми другими ценностями
7. Этот подход предполагает, что подбор специалистов и руководителей на ключевые посты в отделения организации за рубежом не должен зависеть от их национальной принадлежности

8. Эти факторы отражают общую экономическую ситуацию в стране или регионе, в котором работает предприятие.

9. Укажите факторы представляющие социальные процессы и тенденции, происходящие в обществе



Тема 6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА

6.1. Понятие мотивации. Виды мотивации

Понятие мотивации. За тысячи лет до того, как слово «мотивация» вошло в лексикон руководителей, было хорошо известно, что можно намеренно воздействовать на людей для успешного выполнения задач организации. Например, еще около 2 тыс. лет до н.э. царь Вавилона Хаммурапи законодательно установил для некоторых поданных уровень заработной платы. Самым первым из применяемых приемов был метод кнута и пряника. В Библии, древних преданиях и даже античных мифах можно найти множество историй, в которых короли держат награду перед глазами предполагаемого героя или заносят меч над его головой. Однако королевские дочери и сокровища предлагались лишь немногим избранным. Предлагаемые «пряники» в награду за большинство дел едва ли были съедобны. Просто принималось как само собой разумеющееся, что люди будут благодарны за все, что позволило бы им и их семьям выжить.

Мотивация сотрудников занимает одно из центральных мест в управлении персоналом, поскольку она выступает непосредственной причиной их поведения. Ориентация работников на достижение целей организации по существу является главной задачей руководства персоналом. Сегодня для эффективной деятельности организации требуются ответственные и инициативные работники, высоко организованные и стремящиеся к трудовой самореализации личности. Обеспечить эти качества работника невозможно с помощью традиционных форм материального стимулирования и строгого внешнего контроля, зарплаты и наказаний. Что же представляет собой мотивация и как она влияет на организационное поведение?

Существуют разные подходы к понятию «мотивация».

- Например, мотивация по В. К. Вилюнасу — совокупная система процессов, отвечающих за побуждение и деятельность. А. К. К. Платонов считает, что мотивация как явление психическое есть совокупность мотивов⁹⁰.

⁹⁰ Классификация потребностей [Электронный ресурс] режим доступа: https://intuit.ru/studies/mini_mba/3413/courses/557/lecture/12483?page=2

Мотивы – это совокупность психических движущих причин обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Так же понятие мотивации употребляется в двух смыслах:

- как система факторов, вызывающих активность организма и определяющих направленность поведения человека; к ним относятся потребности, мотивы, намерения, цели, интересы, стремления;

- как характеристика процесса, обеспечивающего поведенческую активность на определенном уровне, другими словами - мотивирование.⁹¹

• Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации. В данном контексте, т.е. в отношении управления, можно дать такое определение:

Мотивация - это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.⁹²

• В классической зарубежной и отечественной литературе по менеджменту мотивация имеет различные определения.

Мотивация — это процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации

Мотивация — это процесс сознательного выбора человеком того или иного типа поведения, определяемого комплексным воздействием внешних (стимулы) и внутренних (мотивы) факторов³. В процессе производственной деятельности мотивация позволяет работникам удовлетворить свои основные потребности путем выполнения своих трудовых обязанностей.⁹³

Итак, мотивация (лат. *motivatio*) взаимодействующих между собой внутренних факторов (мотиваторов), вызывающих и направляющих ориентированное на достижение цели поведение человека или животного.

⁹¹Электронный ресурс: https://studbooks.net/1518847/menedzhment/motivatsiya_osnova_organizatsionnogo_povedeniya

⁹²Электронный ресурс: https://studopedia.ru/2_81508_motivatsiya-ponyatie-i-vidi.html

⁹³ Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. — М., 2016 — 268 с.

Виды мотивации

В психологии принято выделять следующие виды мотивации человека:

- Внешняя мотивация – это мотивация, которая не связана с содержанием какой-то деятельности, а обусловлена внешними для человека обстоятельствами (участие в соревнованиях, чтобы получить награду и т.п.). Внутренняя мотивация – это мотивация, связанная с содержанием деятельности, но не с внешними обстоятельствами (занятия спортом, по тому что это доставляет положительные эмоции т.п.).

- Положительная мотивация – это мотивация, основанная на положительных стимулах (если я не буду капризничать, то родители дадут мне поиграть в компьютерную игру и т.п.).

- Отрицательная мотивация – это мотивация, основанная на отрицательных стимулах (если я не буду капризничать, то родители не будут меня ругать и т.п.).

- Устойчивая мотивация – это мотивация, основанная на естественных потребностях человека (утоление жажды, голода и т.п.).

- Неустойчивая мотивация – это мотивация, которая требует постоянной внешней поддержки (бросить курить, сбросить вес и т.п.).⁹⁴

Устойчивая и неустойчивая мотивация различается и по типам. Существует два основных типа мотивации: «к чему-то» или «от чего-то» (ещё это часто называют «методом кнута и пряника»). Но есть и дополнительные виды мотивации:

- Индивидуальная мотивация, направленная на поддержание саморегуляции (жажда, голод, избегание боли, поддержка температуры и т.д.);

- Групповая мотивация (забота о потомстве, поиск своего места в обществе, поддержание структуры общества и т.п.);

- Познавательная мотивация (игровая деятельность, исследовательское поведение).

Кроме того, различают отдельные мотивы, которые движут поступками людей:

- Мотив самоутверждения – стремление самоутвердиться в обществе, получить определённый статус, уважение. Иногда такое

⁹⁴ Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] Томск, 2011. – 106 с.

стремление относят к мотивации престижа (стремление к достижению и поддержанию более высокого статуса).

- Мотив идентификации – стремление к тому, чтобы походить на кого-то (авторитета, кумира, отца и т.п.).
- Мотив власти – стремление человека к влиянию на окружающих, руководить ими, направлять их действия.
- Процессуально-содержательные мотивы – побуждение к действиям посредством не внешних факторов, а процессом и содержанием деятельности.
- Внешние мотивы – побуждающие к действиям факторы находятся вне деятельности (престиж, материальные блага и т.п.).
- Мотив саморазвития – стремление к личностному росту, реализации своего потенциала.
- Мотив достижения – стремление достигать лучших результатов и овладевать мастерством в чём-либо.
- Просоциальные мотивы (общественно значимые) – мотивы, которые связаны с чувством долга, ответственностью перед людьми.
- Мотив аффилиации (присоединения) – стремление устанавливать и поддерживать связь с другими людьми, к контакту и приятному общению с ними.⁹⁵

Любой вид мотивации играет очень важную роль в изучении психологии человека и его поведения. Но что влияет на мотивацию человека? Какие факторы? Именно для изучения этих вопросов применяются теории мотивации.

Контрольные вопросы

- 1) *Что же представляет собой мотивация?*
- 2) *Что такое мотив?*
- 3) *Во скольких смыслах употребляется смысл «мотивация»?*
- 4) *Какие виды мотивации существуют?*
- 5) *Назовите отдельные мотивы, которые движут поступками людей.*

⁹⁵ Электронный ресурс: <https://4brain.ru/psy/psihologija-motivacii.php>

Практические задания

Темы докладов:

1. Современные теории мотивации и их значение для менеджмента организации
2. Институциональные условия и их воздействие на мотивацию человеческих ресурсов в организации.
3. Управления по целям как метод мотивации персонала.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Наиболее известным ученым, разработавшим иерархическую модель мотивации, был:

- a) Говард Гарднер;
- b) Джудит Харрис;
- c) Жан Пиаже;
- d) Роберт Стернберг;
- e) Авраам Маслоу.

2. Руководитель имеет дело с двумя главными типами вознаграждения:

- a) внешним и внутренним;
- b) материальным и нематериальным;
- c) прямым и непрямым.

3. Третья стадия мотивационного процесса – это:

- a) поиск путей устранения потребностей;
- b) получение вознаграждения за осуществление действия;
- c) определение целей (направления) действия.

4. Содержательные теории мотивации в первую очередь стараются определить потребности:

- a) фирмы;
- b) населения;
- c) побуждающие людей к действию.

5. Согласно теории Маслоу ... является высшей в иерархии:

- a) потребности в безопасности;
- b) потребность в самореализации;
- c) потребность в любви и принадлежности.

6. Схема мотивационного процесса включает ... стадий:

- а) пять;
- б) шесть;
- с) семь.

7. Условно потребности можно разделить на:

- а) первичные, вторичные;
- б) физиологические, психологические, социальные;
- с) нет правильного ответа.

8. Мотивация – процесс побуждения себя и других людей к достижению личных целей и целей организации.

- а) Да
- б) Нет

9. Модель Портера-Лоулера относится к:

- а) процессуальным теориям мотивации;
- б) классическим теориям мотивации;
- с) двухфакторным теориям мотивации.

10. Теории мотивации разделяются на теории содержания мотивации и теории процесса мотивации.

- а) Да
- б) Нет

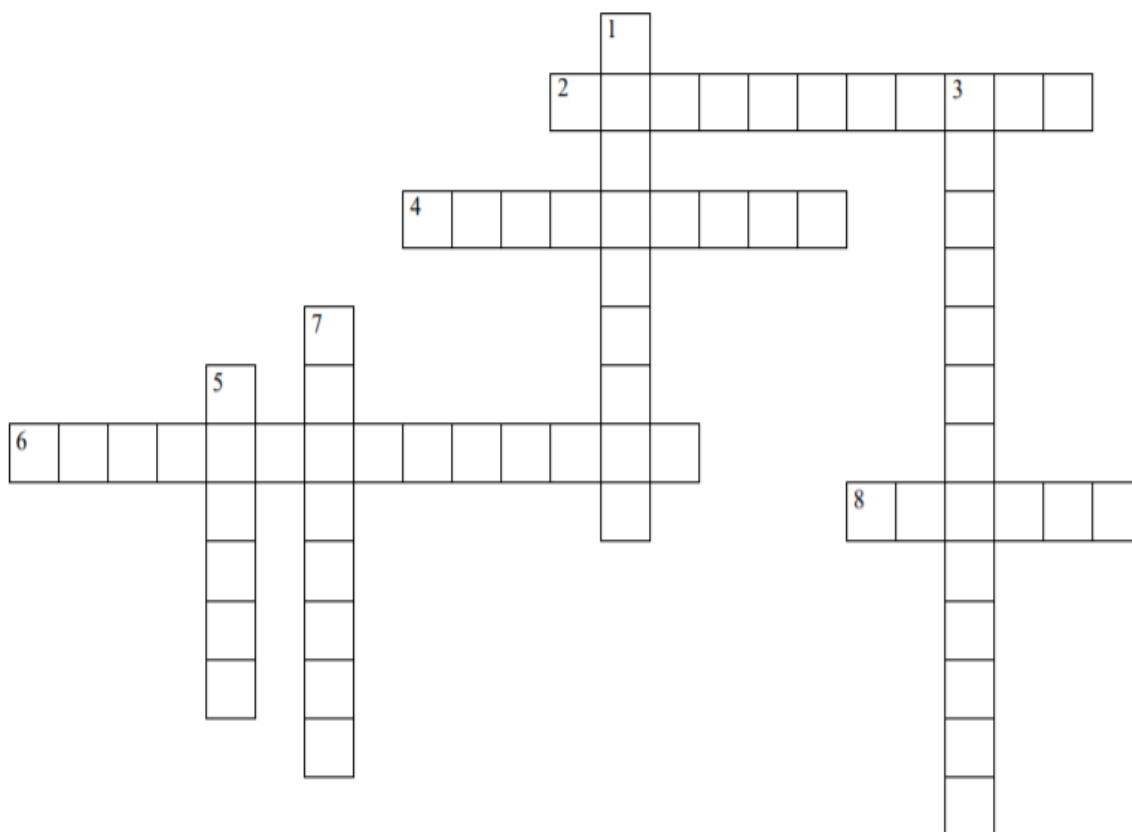
Ответы на тест: 1-е; 2-а; 3-с; 4-с; 5-б; 6-б; 7-б; 8-а; 9-а; 10-а

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

- 2. Нехватка чего-либо, желание иметь что-либо, без чего человек чувствует себя не комфортно
- 4. Потребности физиологического характера (в пище, еде, отдыхе и т. д.)
- 6. Модель мотивации Портера-Лоулера
- 8. Потребность в выражении желания человека оказывать влияние на поведение и решения других людей



По вертикали:

1. Процесс побуждения людей к деловой активности для достижения личных целей, а также целей организации
3. Реализация своих творческих возможностей и рост личности
5. Кто создал структуру и иерархию человеческих потребностей, влияющих на мотивацию
7. Кто выделил две большие категории факторов, назвав их гигиеническими факторами и мотивацией

6.2. Осознаваемая и неосознаваемая мотивация

Мотивация бывает различной по характеру, поскольку имеет многочисленные основания, и процесс ее формирования обусловлен множеством факторов – личностных и социальных, основы изучения которых заложил М. Вебер. С точки зрения современных научных представлений можно выделить следующие типы мотивации: осознаваемая и неосознаваемая; открытая и скрытая; под влиянием чувств,

эмоций; свободная и принудительная; традиционная; экономическая и неэкономическая; этическая.

Мотивация может осознаваться человеком или не осознаваться. Человек способен сознательно воздействовать на свое поведение, имея желание или принуждая себя к активности. М. Вебер в поведении рабочих выделял такие действия, при которых рабочий сознательно регулировал производительность труда в соответствии со своими намерениями и материальными целями. Множество видов рациональных установок и намерений определяет отношение людей к труду. Так, побуждаемый желанием высокого заработка, человек вполне сознательно может стремиться приобрести высокий социальный статус, обеспечить материальный достаток семье, создать материальные возможности для учебы своих детей. Но человек может действовать и под влиянием неосознанных побуждений, может иметь неосознанные им самим потребности (рис. 6.2.1).

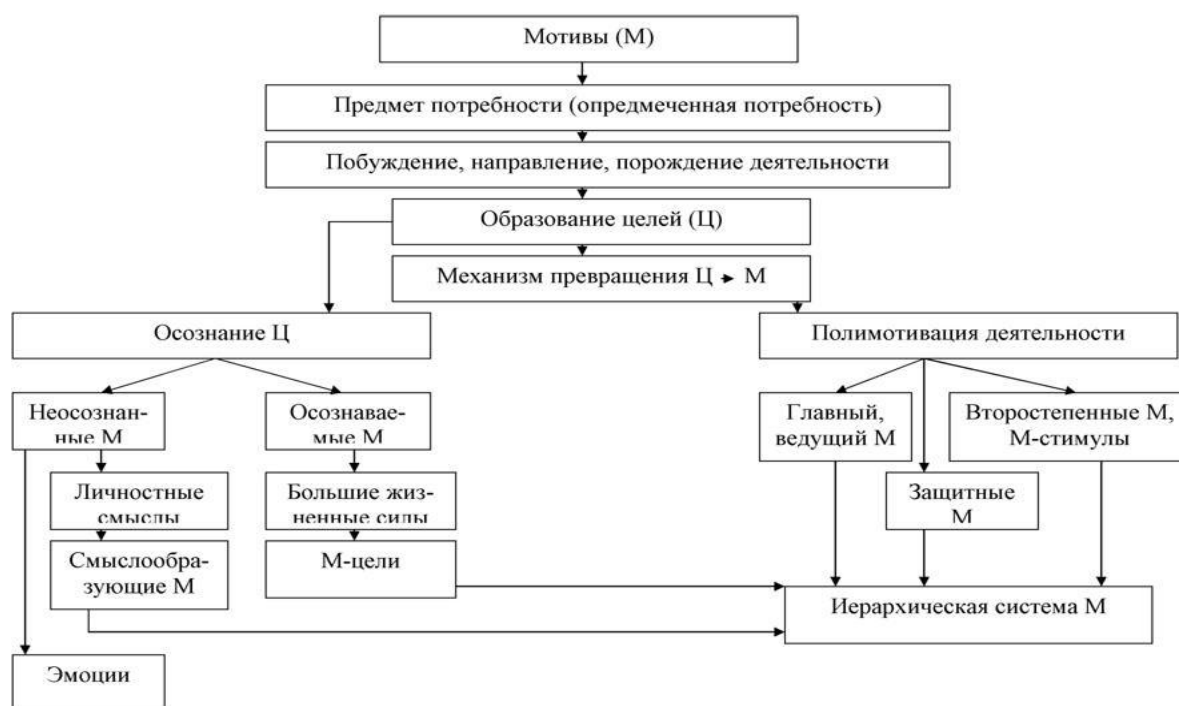


Рис.6.2.1 Развитие мотивов личности⁹⁶

Осознанные желания могут быть чрезвычайно сложны с точки зрения лежащих в их основе подсознательных целей. Один и тот же

⁹⁶ Электронный ресурс: URL:<https://monographies.ru/en/book/section?id=2803>

мотив, например денежный, может иметь множество различных истолкований и для различных людей наполняться особенным неосознанным содержанием. В основе этого побуждения в действительности могут лежать различные желания, например обретение самоуважения, убеждение самого себя в профессионализме, желание произвести впечатление, потребность в безопасности, потребность в признании, потребность в независимости. Взаимосвязь между сознательным желанием и первичной подсознательной целью, лежащей в ее основе, далеко не всегда является непосредственной.

Люди в определенной степени сознательно стремятся к своим целям, и в то же время следуют своим неосознанным влечениям и желаниям. В действительности обе эти тенденции сосуществуют в мотивации.

По степени осознанности мотивы могут быть неосознаваемыми и осознаваемыми (рис. 6.2.2).



Рис.6.2.2 Классификация мотивов личности⁹⁷

⁹⁷ Электронный ресурс: <https://sun9-63.userapi.com/GfwokiZj9yZwAbN2Dy7X7xSX-gv0oQhwc2c0LQ/Z4C-u32zxPM.jpg>

1. Неосознаваемые мотивы - это мотивы, при удовлетворении которых человек не отдает себе отчета в том, что побуждает его к деятельности. К неосознаваемым мотивам относят влечения, установки, социальные установки.

Социальная установка - это выражение ценностной ориентации в форме социально-детерминированной предрасположенности личности к заранее определенному отношению к человеку, к той или иной вещи и т. д. Установка может быть реализована как настроение, как определенный эмоциональный или эмоционально-рассудочный настрой (оптимистический, пессимистический, скептический, романтический) по отношению к тому или иному объекту. Основным путем формирования социальной установки — путь непосредственного участия личности в практической жизни, ее собственный опыт.

Влечение - психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознаваемую или недостаточно осознаваемую потребность субъекта.

Установка - психическое состояние, выражающее неосознаваемую готовность к определенным действиям, с помощью которых может быть удовлетворена та или иная потребность.

Установки складываются на основе прямого опыта и могут быть как позитивными, так и негативными, то есть подразумевают то или иное действие или отказ от действия.

2. Осознаваемые мотивы - это мотивы, при удовлетворении которых человек отдает себе отчет в том, что побуждает его к деятельности. К ним относят желания, интересы, ценности, убеждения, идеалы, мировоззрение и т. д.⁹⁸

Важным источником формирования мотивов выступает система ценностей, на которую ориентируется человек в своей жизни и деятельности.

Ценность - это понятие, выражающее положительную или отрицательную значимость предмета или явления. Ценность может выступать в форме общественного идеала, в виде произведений материальной и духовной культуры, человеческих поступков, социальных ценностей. Социальные ценности, преломляясь через призму жизнедеятельности человека, входят в психологическую структуру личности и становятся личностными ценностями.

⁹⁸ Хекхаузен Х. Психология мотивации достижения/ Перевод с англ., СПб., 2001, 240 с.

Ценностные ориентации складываются на основе ценностных представлений, путем осознания потребностей в их сравнении с окружающим миром и путем воздействия социальной среды и воспитания. Они могут иметь как рассудочный, так и эмоциональный аспект и представляют собой единство эмоционального и рационального.

У каждой личности складывается система ценностных представлений, элементы которой могут находиться в самых различных взаимосвязях. У одних это носит фрагментарный характер, конгломерат различных ценностных представлений, у других — целостный, когда имеющиеся ценности подчинены одной наиболее важной для личности, что и отражается на жизнедеятельности и на поведении людей.

Желание - это психическое состояние, выражающее осознание потребности, её объектов и возможных путей её удовлетворения. Желания обладают непосредственной побуждающей силой.

Интерес - психическое состояние, обеспечивающее направленность личности на обозначение целей деятельности на основе удовлетворения познавательной потребности. Иными словами, интерес - это мотив, связанный с познавательной потребностью. Человек интересуется теми предметами и явлениями, которые способны удовлетворить ту или иную потребность. Интерес, как и мотив, способствует ориентировке в какой-либо области, ознакомлению с новыми фактами, более глубокому и полному отражению действительности. Интересы могут быть классифицированы по содержанию, широте и устойчивости.

Идеал - это образ желаемой конечной цели, которым руководствуется личность в настоящее время и который играет решающую роль в процессе существования всей её деятельности и совершения поступков. Особую роль среди базовых ценностей имеют те, которые приобрели характер идеала. Идеал следует рассматривать как доминирующий мотив деятельности и отношений личности.

Убеждения- это осознанные мотивы личности, побуждающие её действовать в соответствии с её ценностными ориентациями и идеалами, то есть в основе убеждений личности лежат её ценностные ориентации и идеалы.

Стремление-это эмоциональное переживание человека, проявляющееся в его тяготении к значимому для него объекту. В качестве объекта стремления могут выступать реальные люди, предметы, ситуации, а также субъективные объекты — желания, мечты и грезы.

Мировоззрение - это система взглядов человека на мир в целом, на его место в этом мире, которым он руководствуется в деятельности и поведении. В систему мировоззрения личности входит совокупность её устойчивых убеждений. Мировоззрение связано с решением вопросов о происхождении мира и его движущих силах, о месте и роли, задачах человека в этом мире и т. д. При его построении человек может опираться на разные системы взглядов, выработанные человечеством: на религиозные системы, на научные системы, на житейские представления, полученные в собственном опыте. В зависимости от выбора мировоззренческой позиции происходит мотивация деятельности, определяется линия поведения личности.⁹⁹

Осознанные мотивы выражаются в умении учащегося рассказать о причинах, побуждающих его к действию, выстроить побуждения по степени значимости. Неосознанные мотивы лишь ощущаются в смутных, неконтролируемых сознанием влечениях, но в то же время они могут быть сильными.¹⁰⁰

По значимости в деятельности осознаваемые мотивы делятся на мотивы-смыслы и мотивы-стимулы. Деятельность человека носит полимотивированный характер, при этом мотивы выполняют различную роль.

Мотивы-смыслы - мотивы, которые придают всей нашей деятельности личностный смысл.

Мотивы-стимулы - сопутствующие мотивы, выполняющие роль побудительных факторов (положительных или отрицательных) - порой остроэмоциональных, аффективных, лишенных смыслообразующей функции.

В деятельности эти мотивы выстраиваются в определенную иерархию (см. рис. 6.2.3).

⁹⁹ Психологический словарь. – М., 1983. –156 с.

¹⁰⁰ Асеев, В. Г. Мотивация поведения и формирование личности - М., 1976. 187 с.

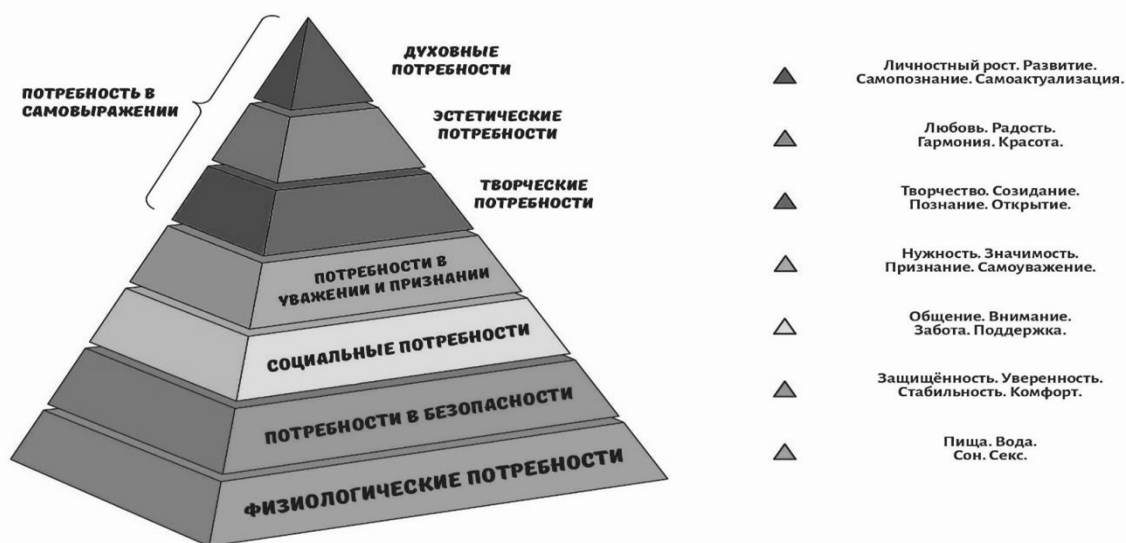


Рис.6.2.3 Пирамида потребностей А. Маслоу¹⁰¹

Низшую ступень в ней занимают мотивы-стимулы. Верхнюю ступень - мотивы-смыслы. Есть и другие концепции иерархии мотивов и потребностей, например, концепции А. Маслоу, Д. МакКлеланда и др.

Иерархическое отношение мотивов чаще всего осознается людьми в ситуации конфликта мотивов. В жизни каждого человека нередко сталкиваются разные мотивы, когда требуется сделать нелегкий, но важный выбор: самосохранение или честь; убеждение или благополучие и т.д.

Контрольные вопросы:

1. Что означает понятие «потребность»? Охарактеризуйте структуру потребностей человека.
2. Какие виды мотивов по степени осознанности вы знаете? Назовите эти виды и перечислите их характеристику.
3. Что относится к неосознаваемой мотивации? Перечислите понятия и дайте их определения.
4. Что относится к осознаваемой мотивации? Перечислите понятия и дайте их определения.
5. Какие выводы осознаваемых мотивов по значимости вы знаете?
6. Перечислите потребности человека по А.Маслоу с примерами.

¹⁰¹ Электронный ресурс: http://myprocessing.ru/wp-content/uploads/2020/08/Piramida_potrebnoستهj-Maslou-3.jpg

7. Дайте определение понятию «мотивация» и перечислите типы мотивации.
8. На основе чего складываются ценностные ориентации?
9. Дайте определение понятиям «мотивы-стимулы» и «мотивы-смыслы».
10. Что такое влечение? Дайте определение предложенному понятию.

Практические задания

Темы докладов

1. Зарубежный опыт мотивации персонала.
2. Классическая теория Ф. Тейлора, значение сущность, феномен «работы с прохладцей».
3. Теория потребностей А.Маслоу. Применима ли данная теория в современных организациях.

Тесты для самостоятельной проверки

1. _____ - это мотив, при удовлетворении которых человек не отдает себе отчета в том, что побуждает его к деятельности. О каком мотиве идет речь?
 - а) Осознаваемый
 - б) Неосознаваемый
 - с) Мотив под влиянием чувств
2. Что относится к осознаваемым мотивам? Выберите правильные ответы.
 - а) желания, интересы, ценности
 - б) влечения, социальные установки.
 - с) убеждения, идеалы, мировоззрение
3. Какое утверждение является ложным?
 - а) Мировоззрение - это система взглядов человека на мир в целом, на его место в этом мире, которым он руководствуется в деятельности и поведении.
 - б) Ценность - это понятие, выражающее положительную или отрицательную значимость предмета или явления.

с) Интерес - это психическое состояние, выражающее осознание потребности, её объектов и возможных путей её удовлетворения.

4. По значимости в деятельности осознаваемые мотивы делятся на _____. Закончите предложение.

- а) мотивы-ценности и мотивы-установки
- б) мотивы-смыслы и мотивы-стимулы
- с) мотивы-потребности и мотивы-желания

5. Установка – это _____. Какое определение является верным?

- а) это понятие, выражающее положительную или отрицательную значимость предмета или явления.
- б) это система взглядов человека на мир в целом, на его место в этом мире, которым он руководствуется в деятельности и поведении.
- с) психическое состояние, выражающее неосознаваемую готовность к определенным действиям, с помощью которых может быть удовлетворена та или иная потребность.

6. Что относят к неосознаваемым мотивам? Выберите правильный ответ.

- а) влечения, установки, социальные установки
- б) желания, интересы, ценности
- с) убеждения, идеалы, мировоззрение

7. Какого типа мотивации не существует? Выберите правильный ответ.

- а) культурная
- б) традиционная
- с) экономическая

8. «Важным источником формирования мотивов выступает _____, на которую ориентируется человек в своей жизни и деятельности.» Вставьте недостающее слово/словосочетание.

- а) мировоззренческая мысль
- б) система ценностей
- с) личность

9. Выберите недостающее слово. «В качестве _____ стремления могут выступать реальные люди, предметы, ситуации.»

- а) субъекта
- б) объекта
- с) цели

10. Мотивы-_____ -сопутствующие мотивы, выполняющие роль побудительных факторов (положительных или отрицательных) - порой остроэмоциональных, аффективных, лишенных смыслообразующей функции. О каких мотивах идет речь?

- a) ценности
- b) смыслы
- c) стимулы

11. _____ мотивы выражаются в умении учащегося рассказать о причинах, побуждающих его к действию, выстроить побуждения по степени значимости. Какое слово пропущено? Выберите правильный ответ.

- a) Социальные
- b) Неосознанные
- c) Осознанные

12. _____ мотивы ощущаются в смутных, неконтролируемых сознанием влечениях, но в то же время они могут быть сильными.

- a) Неосознанные
- b) Осознанные
- c) Культурные

13. _____ - это образ желаемой конечной цели, которым руководствуется личность в настоящее время и который играет решающую роль в процессе существования всей ее деятельности и совершения поступков. Какое слово пропущено? Выберите правильный ответ.

- a) Мировоззрение
- b) Идеал
- c) Ценность

14. Влечение- это _____. Какое определение является верным?

- a) психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознаваемую или недостаточно осознаваемую потребность субъекта.
- b) эмоциональное переживание человека, проявляющееся в его тяготении к значимому для него объекту.
- c) психическое состояние, выражающее осознание потребности, её объектов и возможных путей её удовлетворения.

Ответы на тест: 1— b; 2 - ac; 3 - c; 4- b; 5 - c; 6 - a; 7 - a; 8 - b; 9 - b; 10 - c; 11 - c; 12 - a; 13 - b; 14 - a.

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

1. _____ - это психическое состояние, выражающее осознание потребности, её объектов и возможных путей её удовлетворения.

3. Мотивы-_____ - сопутствующие мотивы, выполняющие роль побудительных факторов (положительных или отрицательных) - порой остроэмоциональных, аффективных, лишенных смыслообразующей функции.

6. _____ - это образ желаемой конечной цели, которым руководствуется личность в настоящее время и который играет решающую роль в процессе существования всей ее деятельности и совершения поступков.

7. _____ - это психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознаваемую или недостаточно осознаваемую потребность субъекта.

8. _____ - это эмоциональное переживание человека, проявляющееся в его тяготении к значимому для него объекту.

11. _____ - это понятие, выражающее положительную или отрицательную значимость предмета или явления.

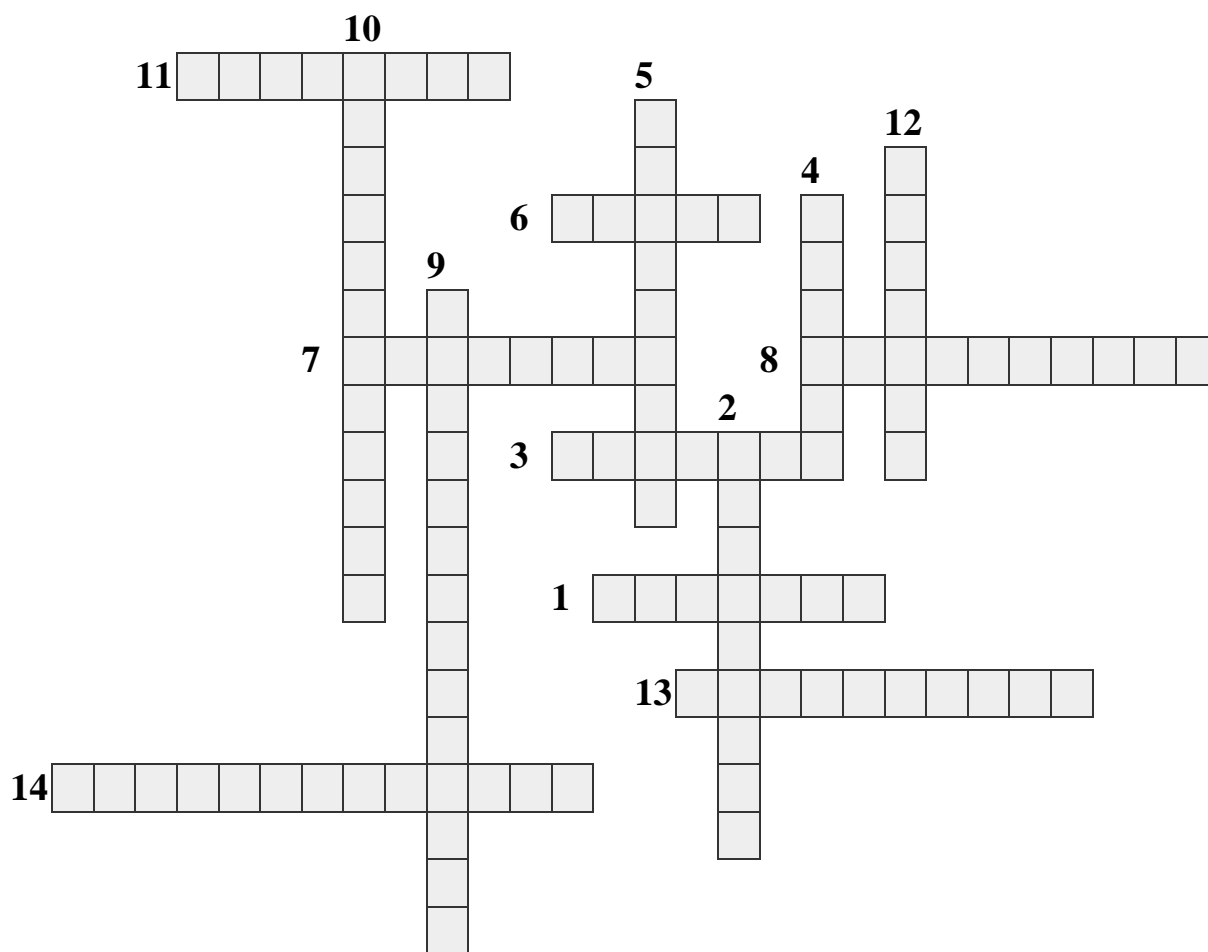
13. _____ установка - это выражение ценностной ориентации в форме социально-детерминированной предрасположенности личности к заранее определенному отношению к человеку, к той или иной вещи и т. д.

14. _____ - это система взглядов человека на мир в целом, на его место в этом мире, которым он руководствуется в деятельности и поведении.

По вертикали:

2. _____ - психическое состояние, выражающее неосознаваемую готовность к определенным действиям, с помощью которых может быть удовлетворена та или иная потребность.

4. Мотивы-_____ - мотивы, которые придают всей нашей деятельности личностный смысл.



5. _____ - это осознанные мотивы личности, побуждающие ее действовать в соответствии с её ценностными ориентациями и идеалами, то есть в основе убеждений личности лежат её ценностные ориентации и идеалы.

9. _____ мотивы - это мотивы, при удовлетворении которых человек не отдает себе отчета в том, что побуждает его к деятельности.

10. _____ мотивы - это мотивы, при удовлетворении которых человек отдает себе отчет в том, что побуждает его к деятельности.

12. _____ - психическое состояние, обеспечивающее направленность личности на обозначение целей деятельности на основе удовлетворения познавательной потребности.

6.3. Открытая и скрытая мотивация

Одним из видов мотивации является открытая и скрытая, ниже подробнее представим данную тему (рис. 6.3.1).



Рис. 6.3.1 Скрытая и открытая мотивация

Открытая мотивация

Открытая мотивация – система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человек осознает и чаще всего афиширует.

- Открытая мотивация напрямую связана с профессиональной деятельностью.
- Открытая мотивация непосредственно связана со скрытой мотивацией и является двигателем прогресса в определенной организации.

Открытая мотивация — это то, что делается для людей, чтобы мотивировать их, например вознаграждения, похвала, продвижения, наказания. И если самые очевидные внешние меры приводят к немедленному и мощному воздействию, но чаще всего действуют в течение непродолжительного времени, то внутренние факторы воздействуют глубже и дольше, так как присущи самим людям.

Открытая мотивация — не связана с содержанием определенной деятельности, но обусловлена внешними по отношению к субъекту обстоятельствами.

Примерами открытой мотивации могут служить:

- деньги;
- карьера;

- статус;
- власть;
- правовые нормы;
- признание;
- престижные вещи (дом, квартира, машина, яхта и т.п.);
- возможность путешествовать.

В случае действия открытых мотивов привлекательна не деятельность сама по себе, а только то, что связано с ней (например престиж, слава, материальное благополучие), а этого часто недостаточно для побуждения к деятельности.¹⁰²

Далее рассмотрим основные виды открытых(внешних) мотивов, в основе которых лежат потребности, являющиеся источниками деятельности работника.

Мотив власти. Стремление индивида влиять на людей, господствовать над другими людьми и руководить ими. Мотивация власти является одной из самых главных движущих сил человеческих действий. Это стремление занять руководящую позицию в группе (коллективе). Мотив власти занимает важное место в иерархии мотивов. Действия многих людей побуждаются потребностью власти.

Потребность во власти выражается в желании влиять на других людей, контролировать их поведение, а также в готовности отвечать за других. Эта потребность выражается в стремлении к руководящей должности. Она положительно влияет на эффективность руководства. Вот почему на руководящие посты целесообразно отбирать людей с выраженной потребностью во власти. Такие люди обладают высоким самоконтролем.

Мотив достижения. Желание достичь высокого результата, преуспеть в условиях конкуренции имеет большое значение для поведения человека. Сотрудники с острой потребностью в достижении добиваются высоких результатов в первую очередь при выполнении заданий, требующих высокого уровня социального взаимодействия и хороших межличностных отношений. Люди с высоким мотивом в достижении предпочитают принимать на себя ответственность при решении проблем, стремятся устанавливать для себя сложные цели и идут на риск,

¹⁰² Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; подред. С. К. Мордовина. СПб., 2009. Режим доступа: <https://avidreaders.ru/book/praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html> (дата обращения: 15.09.2020)

чтобы достичь этих целей. Кроме того они стремятся получать обратную связь относительно того, насколько хорошо они выполняют свою работу. Успешные компании активно используют таких сотрудников, организуя конкурсы и соревнования, награждая победителей, формируя проектные группы, которым поручается решение особо важных проблем. Мотив достижения результата многие ученые рассматривают как важнейший фактор, оказывающий влияние на рабочее поведение человека. Работники с таким мотивом стремятся к труднодостижимым целям, к сложной работе, их привлекает самостоятельная, разнообразная работа, а работники с низкой потребностью достижения, наоборот, предпочитают стабильные, надежные, предсказуемые ситуации.

Многочисленные исследования подтвердили связь сильной мотивации достижения и реальных достижений человека в различных сферах деятельности. Американский ученый Д. Макклелланд показал, что люди, добивающиеся успеха в соревновательных ситуациях, имели уровень мотивации достижения значительно выше среднего уровня. Руководители, которые успешно работали в условиях острой конкуренции, имели более высокую потребность достижения, чем их менее успешные коллеги. Но существует и противоположная точка зрения — что в рабочем коллективе не должно быть конкуренции, коллектив должен быть единым организмом.

Мотив профессионального роста и должностного продвижения. Руководители могут воздействовать на мотивацию подчиненных, учитывая их потребность в профессиональном росте и должностном продвижении. Профессиональное развитие повышает мотивацию сотрудников и их преданность организации, обеспечивая преемственность в управлении, а также способствует созданию благоприятного климата в организации.

Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, сотрудники становятся более конкурентоспособными на рынке труда и получают дополнительные возможности для профессионального роста как внутри своей организации, так и вне ее. Профессиональное обучение также способствует общему интеллектуальному развитию человека, расширяет его эрудицию и круг общения, укрепляет уверенность в себе.

Мотив материального вознаграждения. Система материального вознаграждения за труд, кроме заработной платы и премий (бонусов),

может включать пенсионные накопления, участие в прибылях, оплату обучения (работника или его детей), оплату медицинской страховки, оплату мобильной связи, беспроцентные займы на покупку дома или машины, бесплатные обеды, оплату проезда работников, оплату отдыха работника и т.п. Деньги как внешний мотив, побуждающий к деятельности, являются стратегически важным пунктом для большинства людей, и не в последнюю очередь в качестве меры признания значимости их вклада в успех.

Правильное воздействие на открытую мотивацию человека будет побуждать его к действию, к росту, мотивировать к труду и получению высоких результатов как для самого сотрудника, так и для всей компании.¹⁰³

Скрытая мотивация

Скрытая мотивация – это система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человеком не афишируется, скрывается, а зачастую и не осознается, а также к избавлению от определенных неудобств, с которыми связывается неудовлетворенность существующим положением дел.

В поведении работников могут проявляться действия, соответствующие открыто провозглашаемым намерениям и целям. Демонстрируемая заинтересованность в этом случае совпадает с внутренними желаниями. Вместе с тем поведение может определяться и скрытыми мотивами, смысл которых проявляется только в конечном итоге, например рестрикционизм – действия, сознательно сдерживающие производительность труда, направленные на ограничение норм выработки.

Скрытый характер мотивации подобного поведения, т.е. работы с прохладцей, имеет свои причины, исследовавшие еще Ф. Тейлором. Такая трудовая мотивация может присутствовать в ситуациях, когда работник не способен выступать равноправным экономическим агентом в системе рыночных отношений, находится в зависимом поло-

¹⁰³ Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М., 2019. — 482 с. — (Бакалавр. Академический курс). // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432941> (дата обращения: 15.09.2020).

жении от работодателя, стремится защитить себя от произвола управляющих, когда он не может торговаться за справедливую цену предоставляемой рабочей силы и поэтому вынужден корректировать ее скрытым способом.

Скрытая мотивация присуща некоторым формам сопротивления персонала менеджменту, например, в случае саботажа. Скрытыми бывают и явно мошеннические намерения.¹⁰⁴

Скрытая мотивация является внутренней, и к профессиональной деятельности непосредственно не относится.

Стремление человека к удобству, стабильности, надежности, новизне, безопасности, партнерским отношениям, приятию, престижу, удовлетворению личных амбиций, созданию и поддержанию имиджа, к власти – все это скрытая мотивация. Таким образом, скрытая мотивация является основным двигателем процесса формирования основных потребностей личности.

Скрытая мотивация существует у всех. У работников, ответственно и успешно выполняющих задания руководства, скрытой мотивацией может оказаться потребность в признании, стремление достичь определенного статуса или желание власти, хотя он может отрицать наличие таких устремлений, и называть единственным своим желанием процветание компании.

Скрытая мотивация руководит покупателями, зачастую совершающими покупки, целесообразность которых может быть поставлена под сомнение. В частности, приобретая брендовую вещь в кредит, человек руководствуется скрытым желанием повысить свой статус в глазах окружающих, а на распродажах, набирая, в общем-то, не нужные вещи, но по бросовым ценам, удовлетворяет свою потребность в экономии.

Скрытая мотивация без специальных методов исследования обнаружена быть не может. Обычно диагностика скрытой мотивации осуществляется с помощью анкетирования или использования проективных методик. Но опросы не всегда дают объективную информацию о наличии скрытой мотивации и потребностей, так как построены на самоотчетах. А реально действующие мотивы зачастую человеком не

¹⁰⁴ Электронный ресурс: Режим доступа: https://studme.org/1259060522087/menedzhment/vidy_motivatsii (дата обращения: 15.09.2020 г.)

осознаются, но даже если и осознаются, то при ответах на вопросы могут быть искажены с целью продемонстрировать социально одобряемое поведение и замаскировать порицаемые обществом стремления.

Скрытая мотивация может быть выявлена с помощью проективных методик, так как истинное содержание методов скрыто от испытуемого, однако такие методики трудоемки и интерпретировать результаты, полученные с их помощью, правильно могут лишь высококвалифицированные и опытные специалисты. Следовательно, традиционные методы психодиагностики выявить содержание скрытой мотивации не могут. Наиболее точно скрытая мотивация может быть выявлена с помощью психосемантических методов, в частности, при использовании методики семантического дифференциала¹⁰⁵.

К формам мотивации персонала относятся:

- заработная плата.
- система льгот внутри предприятия: премирование, доплаты за стаж, оплата проезда до работы и обратно, страхование здоровья и так далее.
- моральное поощрение подчиненных.
- повышение квалификационного уровня рабочих и продвижение по служебной лестнице.
- развитие доверительных взаимоотношений между коллегами, устранение психологических и административных барьеров.

Воздействия на скрытую мотивацию сотрудников

Один из способов — через отношение руководства к своим подчиненным. Это воздействие включает отношение, настроение и посыл, с которым руководство относится к работникам, как складывается их общение и взаимодействие на рабочем месте, выполнение обещаний, последовательность в действиях, понятные и открытые принципы руководства, четкая организационная структура, управление на основе целей и результатов, признание достигнутых результатов, вовлечение в процесс решения управленческих вопросов, совместный поиск ошибок и т.д.

Другой способ — через взаимоотношения в коллективе. Это во многом зависит от стиля руководства и корпоративной культуры, принятой в компании.

¹⁰⁵ Электронный ресурс: Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/skrytaya-motivaciya.html> (дата обращения: 15.09.2020)

Третий способ — через социальные контакты, сети. Например, встречи в неформальной обстановке. Так, новогодние корпоративы помогают сотрудникам пообщаться с коллегами в обстановке праздничной вечеринки, что, в свою очередь, позволяет узнать своих коллег с другой стороны, наладить отношения.¹⁰⁶

Контрольные вопросы:

- 1. Дайте определения понятиям «открытая и скрытая мотивация».*
- 2. Какие основные виды открытых мотивов Вы можете перечислить?*
- 3. Перечислите способы воздействия на скрытую мотивацию сотрудников.*
- 4. Какова связь между мотивацией и успехом?*

Практические задания

Темы докладов

1. Модель ERQ К. Альдерфера, ее применение в современных условиях.
2. Модель Д. Мак-Клеланда, применима ли данная модель на практике?
3. Модель Л. Портера – Э. Лоурела, ее применение на практике.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Примерами открытой мотивации могут служить:

- А. Деньги, карьера, статус;
- В. Моральное поощрение подчиненных;
- С. Стабильность, надежность, безопасность.

2. Стремление индивида влиять на людей, господствовать над другими людьми и руководить ими называется:

- А. Мотив профессионального роста и должностного продвижения;
- В. Мотив достижения;
- С. Мотив власти.

¹⁰⁶ Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: – М., 2011. – 383 с.

3. Какой мотивации присуща некоторая форма сопротивления персонала менеджменту, например, в случае саботажа:

- А. Открытой;
- В. Скрытой;
- С. Отрицательной.

4. Какой мотив многие ученые рассматривают как важнейший фактор, оказывающий влияние на рабочее поведение человека:

- А. Достижения;
- В. Положительные;
- С. Отрицательные.

5. К формам мотивации персонала относятся:

- А. Заработная плата, система льгот внутри предприятия;
- В. Выговор, предупреждение;
- С. Игнорирование идей и инициативы.

6. Диагностика скрытой мотивации обычно осуществляется с помощью:

- А. Беседы, переговоров;
- В. Анкетирования или использования проективных методик;
- С. Оба варианта верны.

7. Повышая квалификацию и приобретая новые навыки и знания, сотрудники становятся:

- А. Более конкурентоспособными на рынке труда;
- В. Менее конкурентоспособными на рынке труда;
- С. Неконкурентоспособными на рынке труда.

8. Человек осознает и чаще всего афиширует:

- А. Скрытую мотивацию;
- В. Открытую мотивацию;
- С. Оба варианта неверны.

9. Система материального вознаграждения за труд, кроме заработной платы и премий (бонусов), может включать:

- А. Пенсионные накопления, участие в прибылях;
- В. Штрафы, выговор;
- С. Оба варианта верны.

10. Скрытая мотивация руководит покупателями, зачастую совершающими покупки, целесообразность которых может быть:

- А. Поставлена под сомнение;
- В. Явно выражена;

С. Очевидной.

Ответы на тесты: 1-А; 2-С; 3-В; 4-А; 5-А; 6-В; 7 –А; 8-В; 9 –А; 10-А.

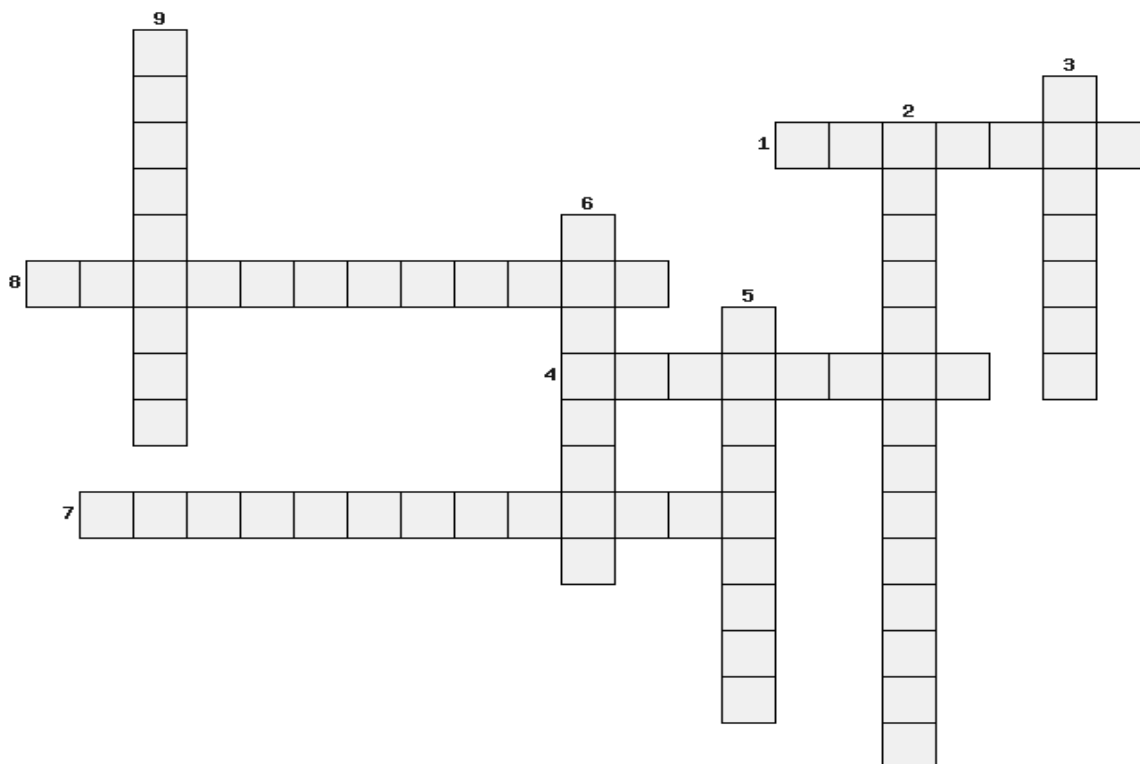
Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

1. Система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человеком не афишируется, скрывается, а зачастую и не осознается, а также к избавлению от определенных неудобств, с которыми связывается неудовлетворенность существующим положением дел.

4. Субъект трудового права, физическое лицо, работающее по трудовому договору у работодателя.



По вертикали:

2. Сознательное ограничение работниками своей производительности труда, использование не в полную силу своих физических и умственных способностей при выполнении служебных обязанностей.

3. Успешное продвижение в области служебной, социальной, научной и другой деятельности; продвижение вверх по служебной лестнице.
5. Группа лиц, объединённых какой-либо общей деятельностью, работой, учёбой, решением определённой общественной задачи.
6. Система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человек осознает и чаще всего афиширует.
7. Психологический вербально-коммуникативный метод, в котором в качестве средства для сбора сведений от респондента используется специально оформленный список вопросов — анкета.
8. Способность системы функционировать, не изменяя собственную структуру, и находиться в равновесии.

6.4. Мотивация под влиянием чувств, эмоций

Руководствуясь собственной мотивацией, без внешнего принуждения, работник достигнет высоких результатов в труде, если удовлетворены его первичные физиологические потребности, высока культура производства, созданы необходимые условия для работы и обеспечены социальные гарантии. Тогда и происходит возвышение потребностей от простых до сложных (самоусовершенствование, самоутверждение и самореализация).

Мотивационные явления, неоднократно повторяясь, со временем могут стать чертами личности, приобретая устойчивый характер. И тогда можно говорить о доминировании одного из двух базовых мотивов: достижения успеха или избегания неудачи¹⁰⁷.

Мотив – предмет потребности, направляющий деятельность. Мотив – то, ради чего осуществляется деятельность. Основные функции мотива: 1) связь мотива и потребности – мотив как ее предмет, который передает ей свою побуждающую силу. Функция – побуждение. 2) действие – процесс, мотив и цель которого не совпадают. Смысл – отношение мотива к цели. Функция – смолообразования. Мотив придает смысл конкретным целям.

¹⁰⁷ Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник / Г.В. Бороздина. —М., 2020. — 320 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1116661> (дата обращения: 13.09.2020).

Мотив достижения успеха — стремление человека добиваться успехов в различных видах деятельности и общения. Все действия направлены на то, чтобы достичь конструктивных, положительных результатов. Личность активна, инициативна, ищет способы преодоления препятствий, независима от внешнего контроля, настойчива при достижении поставленной цели. Как правило, такой человек берет на себя средние или чуть завышенные обязательства, ставит реально достижимые цели, если рискует — то расчетливо. Свои неудачи склонен переоценивать в свете достигнутых успехов. В экстремальных условиях результативность деятельности улучшается. Чем сложнее задача, тем она привлекательнее для человека, даже если не выполняется.

Мотив избегания неудачи — относительно устойчивое стремление человека избегать неудач в жизненных ситуациях, связанных с оценкой другими людьми результатов его деятельности и общения.

Такой человек характеризуется слабой инициативностью, избеганием ответственных заданий. Как правило, он предпочитает легкие задания, но иногда, наоборот, ставит неоправданно завышенные цели, необъективно оценивая свои возможности. Склонен к переоценке своих успехов в свете неудач. В экстремальных условиях результаты деятельности ухудшаются.

Эмоция — психическое представление мотива в его отношении к целям, результатам. Эмоция имеет смысл. Соотношение мотива и смысла: мотив выполняет свою функцию даже тогда, когда не осознается. Мотивы, в принципе, не осознаются. Осознанный мотив — цель. Могут осознаваться верно или неверно (мотивировка). Если не осознается, то представлен в сознании через смысл, который открывается через эмоции и т. д. Мотивы делятся на ведущие и подчиненные. Ведущие придают деятельности личностный смысл.

Эмоции являются побудителем поведения человека на разных уровнях их функционирования: процессы, состояния и свойства. Побудительная функция эмоций разворачивается от бессознательных форм процессуального уровня до сознательных форм уровня эмоциональных черт или свойств. Каждому уровню эмоциональной регуляции соответствует определенное поведение. Если уровень эмоциональных процессов осуществляет регуляцию и побуждение мелких двигательных реакций, типа мышечной тоники, то эмоциональные свойства ведают из-

бирательным сложным поведением, характеризующим личность в целом. Эмоциональность человека понимается как универсальное психическое явление, обладающее определенной энергетикой и нецелесообразной активностью. Однако выделение модальностей показывает, что у эмоций есть избирательность и, соответственно, мотивационные возможности¹⁰⁸.

Теория характеристик работы Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм

Изучение проблем, связанных с обогащением содержания работы, привело к тому, что два психолога задались целью ответить на вопрос, какие именно параметры работы можно обогатить. Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм разработали теорию мотивации, основанную на изученных ими объективно измеряемых факторах работы, которые коррелируют с удовлетворенностью и трудовой дисциплиной персонала. Концепция Дж. Р. Хакмана и Г. Р. Олдхема определяет оптимальные направления «реорганизации труда», «обогащения труда», или «расширения труда».

Ими была сформулирована модель рабочей мотивации, основанная на ключевых характеристиках работы:

Разнообразие умений – та степень, в которой работа требует разнообразных видов активности, подразумевающих использование ряда различных умений и способностей личности. Дж. Р. Хакман и Г. Р. Олдхем считают, что разнообразие умений, которое необходимо для решения игровых задач, является основной причиной привлекательности их для человека; если работа требует от человека разнообразных умений, она будет казаться ему гораздо более значимой, чем это есть на самом деле.

Идентифицируемость задания – степень, в которой работа требует завершения целостной и определенной задачи или этапа работы от начала и до конца с видимым результатом.

Значимость задания – степень, в которой задание имеет существенное влияние на жизнь или работу других людей, как в данной организации, так и во внешнем окружении.

Автономность – та степень, в которой работа предоставляет реальную свободу, независимость и возможность действовать по своему

¹⁰⁸ Общая психология. Психология мотивации и эмоций : учебно-методический комплекс для специальности 30301.65 Психология / авторы-составители Н.В. Зоткин, М.Е. Серебрякова. – Самара, 2007 – 196 с.

усмотрению в планировании работы и в определении способов ее выполнения.

Обратная связь – та степень, в которой выполнение рабочих заданий сопровождается получением прямой и ясной информации относительности эффективности работы.

Определения основных психологических состояний:

Переживаемая значимость работы – это та степень, в которой работа переживается человеком как значимая, полезная и стоящая.

Переживание ответственности за результаты работы – та степень, в которой человек чувствует себя лично причастным к результатам работы и ответственным за них.

Знание результатов – степень, в которой человек знает и понимает, насколько эффективно он выполняет работу на всем ее протяжении.

В самом общем виде модель «работает» следующим образом: пять ключевых характеристик работы вызывают три психологических состояния, которые, в свою очередь, приводят к ряду благоприятных для личности и для работы результатов. Связи между характеристиками работы и психологическими состояниями на схеме опосредуются силой потребности индивидуального роста.

Сила потребности индивидуального роста – это степень, в которой человек стремится к достижению результата, к обучению и к личностному развитию. Модель постулирует, что человек переживает положительные эмоции в той степени, в какой он узнает (знание результатов), что он лично (переживание ответственности) хорошо выполнил задание (переживаемая значимость).

Эта самогенерирующаяся мотивация будет наивысшей, если присутствуют все три психологических состояния (например, плохо, если задание вызывает чувство ответственности, но обратной связи нет).

Лица с высокой силой потребности индивидуального роста будут с большей вероятностью переживать психологические состояния при соответствующих характеристиках работы и более положительно реагировать на эти состояния, что выразится в более высоких результатах деятельности¹⁰⁹.

¹⁰⁹ Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учебное пособие / Т. П. Хохлова. – М., 2009. - 509 с. Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/200571> (дата обращения: 13.09.2020).

Теория справедливости

Эта теория существует почти столько же, сколько и мотивационная теория ожидания и ее разработку приписывают Дж. Ст. Адамсу. Теория справедливости показывает, что в основе трудового поведения человека и получения от этого удовлетворения лежит стремление к справедливой оценке его со стороны руководства и коллег. Когда человек чувствует, что отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям не соответствует соотношению у других людей, выполняющих аналогичную работу, возникает несправедливость. У человека, считающего, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, возникает психологическое напряжение. В этом случае он может либо начать работать менее интенсивно, либо стремиться повысить вознаграждение. Считающие, что им переплачивают, будут поддерживать интенсивность труда на прежнем уровне или увеличат ее. Справедливость возникает, в ситуации, когда:

Отдача, полученная одним работником = Вклад этого работника
= Отдача, полученная другим работником Вклад другого работника

Понятно, что оценка трудового вклада и полученной отдачи в отношении себя и других людей основана на субъективных представлениях человека. Умозаключение человека может соответствовать, а может и не соответствовать представлению других об этом отношении или тому, что имеет место в действительности. При несоответствии собственных представлений об отношении «вклад-отдача» с представлениями других о том же отношении, человек будет прилагать все усилия, чтобы восстановить справедливость. «Жажда» восстановить справедливость используется как объяснение трудовой мотивации. Сила мотивации такого рода находится в прямой зависимости от ощущения существующей несправедливости. Адамс считает, что для восстановления справедливости человек может изменить свой вклад в получаемую отдачу, умышленно исказить их, бросить работу, пытаться влиять на других людей или изменить их.

В этом случае не рекомендуется сохранять в тайне суммы зарплат сотрудников, так как это может вызвать подозрения в несправедливо-

сти там, где ее нет на самом деле, и организация рискует потерять положительное мотивационное воздействие роста зарплаты, связанное с продвижением по службе¹¹⁰.

Контрольные вопросы:

1. *Дайте определение понятиям «Эмоция», «Мотивация».*
2. *В чем заключается основная мысль теории справедливости?*
3. *Какие существуют ключевые характеристики работы?*
4. *Раскройте понятие «мотив достижения успеха».*
5. *Какую проблему изучали Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм?*

Практические задания

Темы докладов

1. Мотивация и стимулирование трудового поведения.
2. Классификация стимулов
3. Модель Ч. Барнарда и ее применение в практике управления.

Тесты для самостоятельной проверки

1. **Какую теорию приписывают Дж. Ст. Адамсу?**
 - a) Теория характеристик работы.
 - b) Теория пирамиды потребностей.
 - c) Теория справедливости.
2. **Одно из основных психологических состояний это:**
 - a) Переживание ответственности за результаты работы.
 - b) Разнообразие умений.
 - c) Обратная связь.
3. **Авторы теория характеристик работы?**
 - a) Дж. Ст. Адамсу и Г. Р. Олдхэм.

¹¹⁰ Пырьев Евгений Александрович Эмоциональная мотивация личности как многоуровневая система // Известия Самарского научного центра РАН. – 2012. - №2-4. - URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnaya-motivatsiya-lichnosti-kak-mnogourovnevaaya-sistema> (дата обращения: 13.09.2020).

б) Дж. Р. Хэкман и Г. Р. Олдхэм.

с) А. Маслоу и Ф. Герцберг.

4. Одно из ключевых характеристик работы:

а) Идентифицируемость задания.

б) Знание результатов.

с) Переживаемая значимость работы.

5. Стремление человека добиваться успехов в различных видах деятельности и общения – это:

а) Мотив избегания неудачи.

б) Мотив достижения успеха.

с) Мотив.

6. Кто выделил главные поведенческие мотивы?

а) Ф. Герцберг.

б) Дж. Ст. Адамсу.

с) А. Маслоу.

7. Психическое представление мотива в его отношении к целям - это

а) Желание.

б) Стремление.

с) Эмоция.

Ответы к тесту: 1 – с; 2 – а; 3 – б; 4 – а; 5 – б; 6 – с; 7 – с.

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

1. Понятие о должном, содержащее в себе требование соответствия деяния и воздаяния.

6. Идеальный или реальный предмет сознательного или бессознательного стремления субъекта.

По вертикали:

2. Психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость.

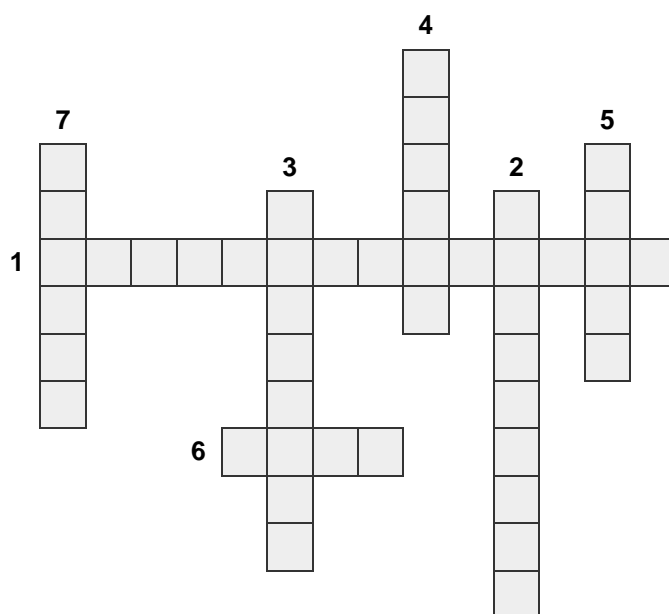
3. Американский психолог и специалист в области экономики труда

пришедший к выводу, что есть факторы, которые лишают человека радости труда, и факторы, способные вызвать эту радость.

4. Психический процесс средней продолжительности, отражающий субъективное оценочное отношение к существующим или возможным ситуациям и объективному миру.

5. Динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.

7. Ученый разработавший пирамиду потребностей.



6.5. Свободная и принудительная мотивация

Долгое время в исследованиях, посвященных мотивации труда и определению стимулов, побуждающих работника повышать производительность труда, оставались в тени такие факторы мотивации, как принудительные, религиозные, этически-традиционные. В действительности же элементы принудительной мотивации применялись и применяются повсеместно в той или иной форме. Использование элементов принудительной мотивации обусловлено конкуренцией на рынке труда, высоким уровнем безработицы, проблемами миграции трудовых ресурсов.

Как экономическая категория принудительные мотивы реализуются через побуждение к активности и деятельности субъекта посредством угрозы ухудшить существующий уровень удовлетворения определенных потребностей. Принудительная мотивация, или, как ее еще называют, *властная мотивация*, — форма активности, направленная на обеспечение удовлетворения потребностей имеющегося уровня, сохранение настоящего социального положения.

Принудительная мотивация — использование власти и угроза неудовлетворения потребностей в случае невыполнения требований.¹¹¹

Властная (принудительная) мотивация базируется на угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований.¹¹²

Властная мотивация базируется на угрозе снижения степени удовлетворения потребностей работника в случае ненадлежащего выполнения им своих обязанностей. Она реализуется с помощью приказов, распоряжений и др. Известно, что властная мотивация эффективнее в краткосрочном периоде.¹¹³

В управлении принудительная мотивация играет весьма существенную роль: она предполагает не только безусловное соблюдение законов и нормативных актов, принятых на государственном уровне, но и четкое определение прав и обязанностей руководителей и подчиненных, при которых исполнение распоряжения руководства обязательно для подчиненных. Властная мотивация создает необходимые условия для организации и взаимодействия, а сами организационно-распорядительные методы призваны обеспечить эффективную деятельность управления любого уровня на основе его научной организации.¹¹⁴

Принудительные мотивы могут выступать элементами как внешней, так и внутренней системы мотивации. Внутренние мотивы порождаются самой трудовой деятельностью, ее конечным результатом или

¹¹¹ Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учебное пособие - М., 2009. – С149. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/200571> (дата обращения: 13.09.2020).

¹¹² О.И. Волков, О.В. Девяткин (ред.). Экономика предприятия (фирмы): Учебник/Под ред. проф. О.И. Волкова — М. — 601 с.. 2007

¹¹³ Электронный ресурс: <http://www.brandmanage.ru/flcs-820-3.html>

¹¹⁴ Электронный ресурс: <https://scicenter.online/ekonomiki-osnovy-scicenter/uchebnoe-posobie-ekonomike-sotsiologii-truda.html>

самим процессом труда, в котором работник реализует себя и свои способности.

Внешняя мотивация содержит те мотивы, которые лежат за пределами труда как такового и самого работника: заработная плата, боязнь потерять работу, стремление к престижу, признание и уважение коллег. В свою очередь внешнюю мотивацию можно разделить на положительную и отрицательную.

Для оперативного управления характерно использование такого внешнего мотива, как непосредственное воздействие на человека. Этот способ предполагает, что ухудшится удовлетворение определенных потребностей работников при невыполнении ими требований субъекта управления. На практике он реализуется с помощью приказов, распоряжений, инструкций, требований, негативных санкций. Следует отметить, что в условиях оперативного управления принудительная мотивация обладает рядом достоинств. Во-первых, она не требует глубины проникновения в субъективный мир работника. Для ее реализации достаточно использовать элементарные потребности работников, которые присущи всем людям. Во-вторых, она максимально оперативна. В-третьих, данный способ воздействия на работников не требует использования каких-либо реальных жизненных благ. Ведь в его основе лежит не обещание вознаграждения за добросовестно выполненное задание, а угроза потери имеющегося в случае его невыполнения.¹¹⁵

Однако нельзя не отметить ряд существенных недостатков психологического и социального характера, присущих этому управленческому способу формирования трудовых мотивов. Принудительная мотивация не только может вызвать у работника стремление устранить угрозу со стороны субъекта управления, улучшая показатели в работе и выполняя установленные правила и инструкции, но и стать источником прогрессирующего брака, боязни утратить достигнутые позиции в труде. Тем самым принудительная мотивация может быть причиной как конструктивной активности, так и конфликтов, неврозов, нарушений трудовой дисциплины, текучести кадров. Нельзя карать слишком строго, часто строгость наказания вне сколько раз превышает величину поощрения.

К принудительной мотивации относятся и так называемые административные методы мотивации, которые опираются на отношения

¹¹⁵ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. – М., 2001. С56

подчинения, неизбежно возникающие на предприятии. Орган или руководитель, наделенный властью, координирует деятельность подчиненных посредством организационно-распорядительных и нормативных документов (приказы, распоряжения, инструкции, положения, стандарты предприятия) помимо должностных инструкций, которые, как уже было сказано выше, носят обязательный характер и адресуются конкретным должностным лицам.¹¹⁶

С учетом отрицательных элементов данной мотивации руководство предприятия должно детально изучить психологический климат в коллективе, возможную степень реализации принудительной мотивации, прежде чем на практике применять те или иные ее методы. При чрезмерном употреблении данных методов возникает угроза формирования авторитарного стиля управления, который может выражаться в грубом или мягком принуждении. Применение методов, ведущих к авторитарному стилю управления, формирует лишь те мотивы, которые обеспечивают низкую и среднюю производительность при высоких себестоимости, проценте брака и частых сбоях в работе, т.е. мотивы «уверенности в завтрашнем дне» и «удовлетворения физиологических потребностей», относящихся к нижней ступени в классической пирамиде потребностей Маслоу.¹¹⁷

90-е годы XX века в России – это период усиления принуждения к труду и широкого распространения вынужденного типа отношения к труду среди массовых групп наемного персонала.

Выделение принуждения как специфического вида стимулов к труду и, соответственно, вынужденного типа мотивации и отношения к труду требует более пристального исследования данных явлений. Принуждение к труду как специфический стимул и его формы рассматривается многими исследователями. В.В. Радаев включает принуждение в число детерминант экономического действия¹¹⁸. Я.Эйдельман выделяет принудительную мотивацию, которая не столько ориентирует субъекта на приобретение новых благ, сколько вызывает потери уже имеющихся, подчеркивая, что к мотивам такого типа относятся «страх» и «обязанность»¹¹⁹. Подобную классификацию мотивации и

¹¹⁶ См. там же С.74-75

¹¹⁷ Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. М., 2001. С.55

¹¹⁸ Радаев В.В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы // Экономическая социология. Том 2. 2001. № 3. – <http://www.ecsoc.msses.ru>

¹¹⁹ Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2000. С. 432.

понимание принуждения можно увидеть у К. и Ч. Тилли, которые определяют принуждение как метод мотивации, основанный на угрозе причинения вреда¹²⁰. Описывая механизм действия принуждения, Ван дер Линден отмечает, что принуждение состоит из дисциплинарных правил и санкций за их нарушение и применяется в качестве наказания за недостаточную творческую активность¹²¹.

Возможности применения принуждения определяются объективными обстоятельствами, то есть наличием у работника базисных потребностей, от которых зависит его существование. «Именно базисные потребности человека могут выступить «сферой» его зависимости от субъекта, который сможет поставить их реализацию под прямой или косвенный контроль. В этом отношении «человек экономический» действительно объектен»¹²². Однако такое принуждение не может способствовать высокой трудовой отдаче, проявлению подлинного энтузиазма и творческих потенций работника. Понимание неэффективности прямого принуждения и способствовало развитию новых подходов в менеджменте за рубежом, поиску эффективных моделей трудовой мотивации.

Принуждение — особая система стимулов к труду, характерными чертами которой являются:

во-первых, использование отрицательных стимулов — санкций (угроз ухудшения положения субъекта);

во-вторых, ограниченная свобода выбора субъектом способов поведения в трудовой сфере;

в-третьих, механизм принуждения действует на уровне первичных, витальных потребностей, удовлетворение которых необходимо для обеспечения существования субъекта.

Принуждение, таким образом, является одним из факторов внешней мотивации и может осуществляться на институциональном и операциональном уровнях.

Вынужденная мотивация представляет собой внутреннее побуждение человека к труду, но под воздействием системы отрицательных стимулов в условиях ограниченной свободы ради удовлетворения,

¹²⁰ Tilly Chris and Charles. Work under Capitalism. Oxford, 1998. P. 74.

¹²¹ Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения // Социальная история. Ежегодник. М., 2000. — С. 212-213.

¹²² Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. СПб., 2000. С. 432.

прежде всего, витальных потребностей существования (выживания). Однако можно заставить человека работать, но нельзя заставить его хотеть работать. В условиях жесткого внешнего принуждения «отмирают», прежде всего, высшие социогенные потребности в творчестве, самореализации, достижениях. Принуждение блокирует внутреннюю мотивацию, являющуюся неиссякаемым источником трудовых достижений. Поэтому можно назвать вынужденную мотивацию «псевдомотивацией», подчеркивая при этом ее неэффективность с точки зрения использования потенциала человека труда.

Общие факторы вынужденной мотивации имеют специфические формы проявления в конкретно-исторических условиях. Вынужденная мотивация имела место во всех обществах на различных этапах развития человечества. В советский период на мотивационные процессы оказывали воздействие все основные формы принуждения к труду. Вынужденная мотивация была доминирующим типом мотивации в советский период. Характеризуя тип «советского человека», Ю. Левада отмечает: «Постоянный страх человека перед всемогущей государственной системой чаще всего был привычным и неосознаваемым специально...»¹²³.

Вынужденный характер трудовой мотивации свойственен (в большей или меньшей степени) всем группам наемного персонала. Наиболее ярко значимость мотивов стабильности и защищенности и «узость» мотивационной структуры проявляется среди представителей «нижних этажей» должностной структуры, работников молодого и пожилого возраста, женщин и работников с низким уровнем образования, то есть наименее конкурентоспособных групп наемного персонала.

Полностью преодолеть вынужденную мотивацию невозможно – в определенных формах она существует и в развитых странах. Однако можно ставить задачу снижения степени ее распространения. По нашему мнению, усиление вынужденной мотивации в период становления рыночной экономики достаточно объективно, так как старые механизмы мотивации (в том числе и социальная защищенность, и патернализм, и мощная идеология) разрушены, а новые, рыночные механизмы формируются на фоне бедности, страха, отсутствия реальной

¹²³ Левада Ю.А. «Человек советский: проблема реконструкции исходных форм //Экономические и социальные перемены: мониторинг общественного мнения. 2001. №2. С. 11–12.

социальной защиты массовых групп населения. Рыночные механизмы мотивации, отличные от принуждения (вознаграждение и побуждение) за рубежом формировались постепенно, по мере осознания неэффективности принуждения в качестве стимула к производительному труду, труду с высокой степенью проявления активности, инициативы и творчества. Формирование таких механизмов в России является сейчас насущной необходимостью. В условиях незавершенности процесса институциональных трансформаций «центр тяжести» в решении проблем трудовой мотивации переносится на операциональный уровень. Развитие конкурентных отношений будет способствовать усилению внимания к проблемам мотивации труда со стороны менеджмента.

Оценивая принуждение как средство управления людьми, надо отметить, что оно обладает немалыми управленческими достоинствами. Принуждение максимально экономично — для его осуществления не надо никаких материальных ресурсов, достаточно иметь «твердый характер».

Оно просто и универсально — не требует индивидуального подхода к подчиненным.

Недостатки же принуждения как метода мотивации лежат в основном в психологической и социальной сферах жизни общества. В результате его неумеренного и длительного воздействия люди меняются в негативном направлении: развиваются их пассивность, неуверенность, подавленность, отказ от своего достоинства, а часто и раболепство, угодничество, подхалимаж, эгоцентричность, хитрость, мелочность. Происходит примитивизация личности (как результат отсутствия высокого соцзаказа), отчуждение работников от труда, общества, самих себя.

Однако очевидно, что в определенных условиях принуждение приемлемо и, более того, необходимо. Скорее всего, осуществлять эффективное управление людьми в сфере производства без четко разработанной системы наказаний невозможно. Однако наказания должны всегда присутствовать как потенциал управленческого воздействия, но использоваться в крайних случаях. Они должны выполнять предупреждающую стоп-функцию.

Но если требуется требуется прибегать к принуждению, то делать это надо умело, а именно так, чтобы по возможности снизить сопут-

ствующие негативные эффекты и последствия. Для этого надо разобратся в специфике отдельных видов и форм принуждения. Целесообразно выделить следующие виды принуждения — персонифицированное и институционализированное (анонимное); принуждение «сверху» и принуждение «снизу»; государственное, административное (ведомственное) и общественное; индивидуальное и групповое; основанное на абсолютном ухудшении удовлетворения потребностей, основанное на относительном ухудшении удовлетворения потребностей в сравнении с ожидавшимся и основанное на относительном ухудшении удовлетворения потребностей в сравнении с окружающими людьми¹²⁴ физическое, экономическое, административное, технологическое, политическое (идеологическое), психическое (психологическое) и моральное (нравственное); прямое и косвенное.

Высокая неопределенность ситуации рождает, с одной стороны, постоянный страх быть наказанным, испытать неприятности, а с другой — стремление угадать развитие событий, быстро сориентироваться. В результате внимание подчиненного настоятельно направляется на лицо, осуществляющее власть, что вызывает стремление предугадать его поведение, замыслы, уловить прихоти, формирует постоянную неуспокоенность и стремление услужить тому, от кого здесь все зависит. Так формируются комплекс неполноценности подчиненных и комплекс превосходства и вседозволенности начальства.

Следует также четко понимать различия принуждения по времени осуществления наказания: принуждение-угрозу (характер наказания известен заранее), принуждение подкрепление (наказание осуществляется в момент осуществления осуждаемого поступка, и его сразу можно остановить) и принуждение-кару (наказание осуществляется по истечении относительно длительного периода времени после совершения проступка, когда, в сущности, ничего уже нельзя изменить).

Время, когда осуществляется наказание, имеет весьма существенное значение для мотивации человека. Если таковым является сам момент совершения нежелательного действия, то оно (действие) имеет

¹²⁴ Прошкин Б.Г., Варшавская Е. Я. Актуальные проблемы теории и практики негативного стимулирования трудового поведения работников / Изв. СО АН СССР. Серия «Экономика и прикладная социология». Выпуск 2. 1988. № 8.

тенденцию к свертыванию. Таковы законы реакции на негативное воздействие всего живого на земле. В свою очередь, если информация о наказании получена человеком до осуществления поступка, то по законам прогнозирования развития событий он может уstrasиться негативных последствий и оберечь себя от проступка.

И, наконец, если человек получил наказание уже спустя некоторое время после совершения проступка, то здесь также включен разум и опыт человека. Однако начинают играть роль и другие факторы — определение им того, за что он получил наказание, оценка меры справедливости наказания, сравнение с поведением в аналогичной ситуации и реакцией на наказание других людей, своих возможностей избежать наказания в будущем и т. п.

Согласно бихевиористской точке зрения, в том случае, когда наказываемое поведение более или менее важно для человека и он хочет его продолжать, то наказание и угрозы учат его лишь тому, чтобы не попадаться. По мнению психологов этого научного направления, наказание может успешно прекратить какое-либо поведение лишь в том случае, если, кроме названного выше, это поведение замечено рано и оно не превратилось в укоренившуюся привычку. То есть если наказание само по себе для воспитанника — новость, неожиданность, к которой он еще не потерял чувствительность ¹²⁵

Поэтому надо искать любую возможность прервать нежелательное действие объекта управления в момент его осуществления. Этот принцип работает в технологии модификации поведения С. Латенса и Р. Крайтнера ¹²⁶.

Однако, существует и свободная мотивация. В таком случае, человек может формировать свое отношение к труду без принуждения со стороны других людей. В поведении может выражаться его свободное волеизъявление, его желания, потребности, интересы, смыслы. Например, люди могут быть движимы сильным желанием работать для того, чтобы стать собственниками, повысить свой социальный статус, улучшить свое материальное благополучие или сохранить свою экономическую независимость.

¹²⁵ Прайор К. Не рычите на собаку [Текст] / К. Прайор. М. 1995. 406 с.

¹²⁶ Занковский А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А.Н. Занковский, М., 2002. 648 с.

Контрольные вопросы

- 1. Дайте определение понятия «принудительная мотивация».*
- 2. На чем базируется принудительная мотивация?*
- 3. Какую роль принудительная мотивация играет в управлении?*
- 4. Перечислите достоинства и недостатки принудительной мотивации.*
- 5. Как вы считаете эффективна ли принудительная мотивация?*
- 6. Как вы поняли понятие «свободная мотивация»?*

Практические задания

Темы докладов

1. Сущность трудовой мотивации.
2. Личностная подсистема трудовой мотивации.
3. Мотивация трудовой деятельности как элемент и функция управления человеческими ресурсами.

Тесты для самостоятельной проверки

1).....–процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации

- а) мотивация
- б) стимулирование
- с) принуждение

2) Выберите методы принудительной мотивации

- а) власть и угрозы
- б) доброжелательность и общение
- с) проведение тестирования

3) На чем базируется принудительная мотивация?

- а) воздействию на персонал, которое ведет к желаемому результату
- б) вознаграждении в денежном эквиваленте, в качестве услуг и материальных объектов
- с) угрозе ухудшения удовлетворения каких-либо потребностей работника при невыполнении им установленных требований

4) В каком периоде принудительная мотивация наиболее эффективна?

- a) долгосрочном
- b) краткосрочном
- c) оба варианта верны

5) Какое словосочетание характеризует принудительную мотивацию?

- a) координирование деятельности
- b) самостоятельное развитие
- c) положительные стимулы

6) В каком веке начался период усиления принуждения к труду и широкого распространения вынужденного типа отношения к труду среди массовых групп наемного персонала?

- a) 80-е XX века
- b) 50-е XX века
- c) 90-е XX века

7) Выберите характерные черты принудительной мотивации

- a) использование отрицательных стимулов
- b) получение эмоциональной выгоды
- c) ограниченная свобода выбора

8) Принудительная мотивация обладает управленческими достоинствами. Выберите их из предложенного списка.

- a) максимально экономично
- b) затратно
- c) просто и универсально
- d) сложность механизма

9) Выберите признаки свободной мотивации.

- a) формирование отношения к труду без принуждения со стороны других людей
- b) основана на отрицательных стимулах
- c) благоприятное или неодобрительное воздействие на персонал, которое ведет к желаемому результату

10) Принуждение-угроза характеризуется?

- a) характер наказания известен заранее
- b) наказание осуществляется в момент осуществления осуждаемого поступка, и его сразу можно остановить
- c) наказание осуществляется по истечении относительно длительного

периода времени после совершения проступка, когда, в сущности, ничего уже нельзя изменить

Ответы на тест: 1 – а; 2 – а; 3 – с; 4 – b; 5 – а; 6 – с; 7 – а,с; 8 – а,с; 9 – а; 10 – а.

Кроссворд

Вопросы:

По горизонтали:

2) Процесс побуждения себя и других к определенной деятельности, направленной на достижение личных целей или целей организации

3) Оценивая принуждение как средство управления людьми, оно обладает немалыми управленческими достоинствами, одно из них?

4) Мотивация, при которой человек может формировать свое отношение к труду без принуждения со стороны других людей.

6) Использование _____ стимулов, характерно для принудительной мотивации.

7) Властная мотивация базируется на?

11) _____ мотивация — использование власти и угроза неудовлетворения потребностей в случае невыполнения требований.

13) Принуждение, при котором наказание осуществляется по истечении относительно длительного периода времени после совершения проступка, когда, в сущности, ничего уже нельзя изменить

По вертикали:

1) Нехватка чего-либо, желание иметь что-либо, без чего человек чувствует себя не комфортно

5) Целесообразная и общественно полезная деятельность человека, требующая умственного и физического напряжения.

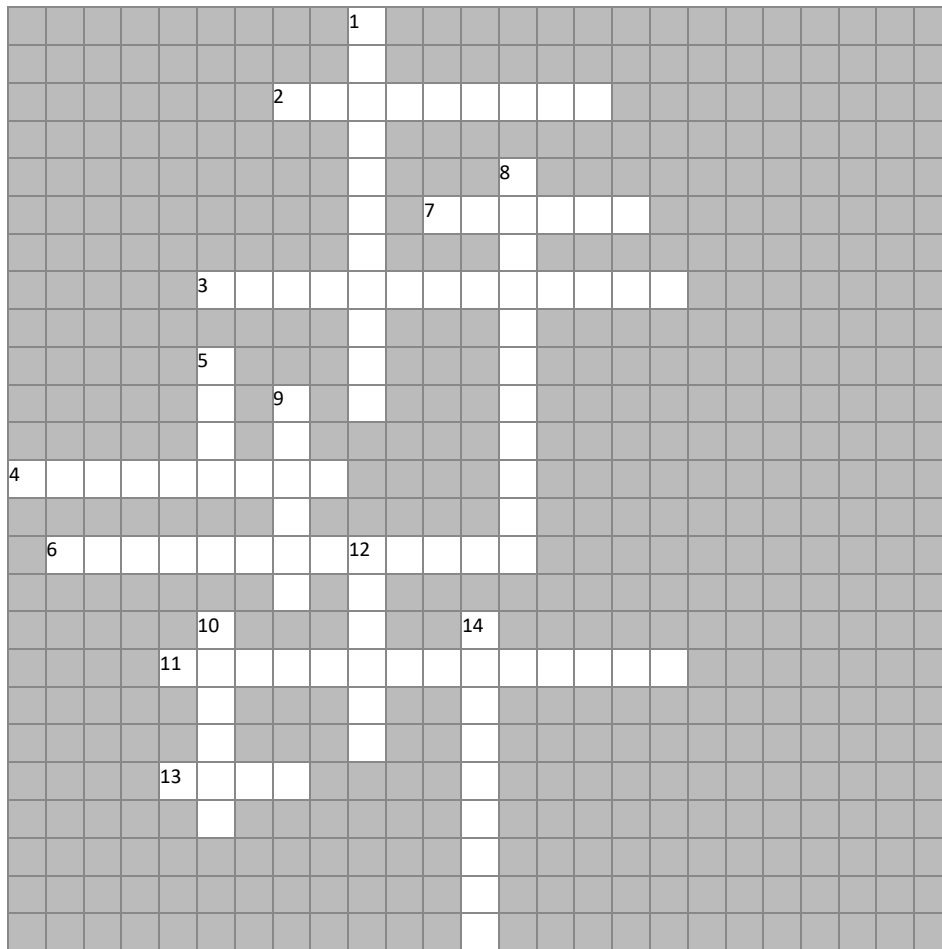
8) Целесообразная и общественно полезная деятельность человека, требующая умственного и физического напряжения.

9) Потребность в выражении желаний человека оказывать влияние на поведение и решения других людей.

10) Распоряжение начальника, обращенное к подчиненным и требующее обязательного выполнения определенных действий.

12) «Принуждение состоит из дисциплинарных правил и санкций за их нарушение и применяется в качестве наказания за недостаточную творческую активность» Кто является автором этих слов?

14) Потребности физиологического характера (в пище, еде, отдыхе и т. д.)



6.6. Традиционная мотивация

Для описания мотивационного процесса в экономике и менеджменте принято использовать модели (теории) мотивации. Традиционная модель мотивации основана на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

Основоположниками традиционной мотивации являются: Фредерик Уинслоу Тейлор, Генри Лоуренс Гант и Генри Форд.

В традиционной мотивации (по-другому она называется «традиционная теория Х») управление предполагает, что работники изначально ленивы и будут по возможности избегать работы. Из-за этого работники должны быть под пристальным наблюдением, для чего разрабатываются комплексные системы контроля. Считается, что в таком случае необходима иерархическая структура с пониженной нормой управляемости на каждом уровне. Согласно этой теории, работники

проявляют мало амбиций без привлекательной программы поощрения и избегают ответственности, если это возможно.¹²⁷

Суть традиционной системы мотивации сводится к тому, что для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- чётко нормировать и организовывать труд;
- переходить к сдельным формам оплаты труда при недопущении снижения сдельной ставки;
- формировать единые для всех работников условия материальной мотивации;
- компенсация «рутины» повышенным заработком (Генри Форд).

Проблемные области традиционной теории мотивации:

- основной упор сделан на материальное стимулирование;
- факторы внутренней мотивации не принимаются в расчёт;
- постулируется единый подход к мотивации любых работников.¹²⁸

Менеджер по Теории X, как правило, считает, что всё должно заканчиваться возложением ответственности на кого-нибудь, что все предполагаемые работники ищут выгоды для себя. Как правило, такие руководители полагают, что единственная цель заинтересованности сотрудников в работе — это деньги. В большинстве случаев они обвиняют в первую очередь человека, не ставя вопрос о том, что, может быть, винить надо систему, стратегию или отсутствие подготовки.

Более того, руководители Теории X не могут доверять ни одному сотруднику, и это постоянно всеми средствами показывается вспомогательному персоналу. Менеджера Теории X можно назвать препятствием производительности и моральному духу сотрудников.

Многие руководители (в 60-е годы), как правило, поддерживали Теорию X в том её аспекте, что они довольно пессимистически оценивали своих работников. Менеджер Теории X считает, что его сотрудники не хотят по-настоящему работать, что они скорее будут избегать обязанностей и что работа менеджера заключается в структурировании

¹²⁷ Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации. Учебное пособие : [Электронный ресурс] // 2008. — С.19. — URL: https://psyrea.com/assets/files/Motivaciya_i_stimulirovanie_personala.pdf (дата обращения 15.09.2020).

¹²⁸ Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда. Учебно-методическое пособие : [Электронный ресурс] // 2013. — С.52. — URL: <https://motivtrud.ru/PCost/umk/MSposob2013.pdf> (дата обращения 15.09.2020).

деятельности и побуждении сотрудников. Результатом такого мышления стало то, что руководители Теории X естественным образом принимают более авторитарный стиль, основанный на угрозе наказания.

Один из серьёзных недостатков этого стиля управления — то, что он имеет гораздо больше шансов вызвать отрицательный эффект масштаба в больших предприятиях, кроме того, в цивилизованных странах данная теория не срабатывает даже применительно к работникам физического труда.¹²⁹

Как уже было сказано ранее, традиционная мотивация основана на подходе использования политики «кнута и пряника». Рассмотрим, как на практике реализуются эти два метода. Можно выделить по три правила для каждого вида этой политики.

Три правила в применении «пряника»:

- 1) Пряник сложен потому, что работник волей-неволей сравнивает свой пряник с пряниками других и задает вопросы типа «А почему я получил меньше, чем другие?»;
- 2) Пряник менее эффективен, так как требует от работодателя затрат на выяснение того, какой пряник работнику нравится больше, а какой меньше и почему;
- 3) Пряник менее рентабелен, и это связано с тем, что у работника формируется все большие запросы на его величину и качество.

Три правила в использовании «кнута»:

- 1) Кнут прост и понятен без лишних слов: «Плохо поработал — получаешь наказание»; «Хорошо поработал — не будешь наказан». Отсутствие наказания – своеобразный стимул в работе”;
- 2) Кнут более эффективен, так как заставляет человека ценить самое дорогое, что у него есть, — жизнь. Игра на инстинкте самосохранения — это психологическая основа в использовании кнута;
- 3) Кнут более рентабелен по сравнению с пряником, потому что он обеспечивает нужные результаты при небольших затратах. Угроза быть наказанным сама по себе экономична, потому что она имеет короткую психологическую дистанцию.¹³⁰

¹²⁹ Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации. Учебное пособие : [Электронный ресурс] // 2008. — С.21. — URL: https://psyrea.com/assets/files/Motivaciya_i_stimulirovanie_personala.pdf (дата обращения 15.09.2020).

¹³⁰ Ростик О.М. Организация мотивация и оплата труда : [Электронный ресурс] // 2019. — С.39. — URL: <https://study.urfu.ru/Aid/Publication/13872/1/%.pdf> (дата обращения 16.09.2020).

В основе традиционной мотивации лежат теории таких выдающихся личностей, как Тейлора, Ганта, Форда и Мэйо. Рассмотрим каждую из них, чтобы лучше понять сущность данной темы.

Теория Тейлора включает в себя поиск наиболее эффективных способов исполнения работы и обучение этому сотрудников, установление нормативов и требований к результатам труда, создание оптимальных условий труда, помощь работнику в понимании связи между оплатой труда и его результатами, информирование о том, какой конечный результат нужно достигнуть, при этом размер вознаграждения зависит от вклада каждого отдельного работника. В теории Тейлора основная проблема — это недостаток и стремления, низкая скорость труда. Главная цель теории — повышение мотивации работника к труду благодаря привязки доходов к выработке, а также качественный отбор наиболее заинтересованных в зарплате сотрудников.

Теория Ганта считается продолжением теории Тейлора, включает процесс совершенствования функционирования организации при помощи премий, поощрений. Теория включает в себя необходимость разработки системы планирования, графиков, календарных планов. В заработную плату включается повременная и сдельная формы.

Теория Форда включает в себя четкий график работы 40ч в неделю, обеспечение качественным оборудованием сотрудников, учет их особенностей при найме и назначении на должность, увеличение качества продукции для потребителя, постоянное его усовершенствование.

В теории Мэйо акцент делается на работу в группе, на социальный мир человека, его потребность в безопасности, признании намного важнее физических условий работы (температуры, интенсивности). Сотрудничество в группе должно быть спланированным, разработанным, неформальные группы могут иметь социальный контроль над привычками и мнением рабочих. Эта теория является предпосылкой всех дальнейших психологических теорий мотивации.¹³¹

¹³¹ Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда. Учебно-методическое пособие : [Электронный ресурс] // 2013. — С.52. — URL: <https://motivtrud.ru/PCost/umk/MSposob2013.pdf> (дата обращения 15.09.2020).

Контрольные вопросы

- 1. Назовите основоположников традиционной теории мотивации.*
- 2. Что необходимо предпринимать для высокой мотивации работников к труду?*
- 3. Как ведут себя менеджеры и какой политики они придерживаются в отношении своих подчинённых, согласно традиционной теории мотивации?*
- 4. Как на практике реализуются методы «кнута и пряника»?*
- 5. Какие существуют недостатки традиционной мотивации?*
- 6. Какие методы мотивации включают в себя теории Тейлора, Ганта, Форда и Мэйо?*

Практические задания

Темы докладов

1. Взаимосвязь мотивации и корпоративной культуры
2. Влияние линейного руководителя в процессе мотивации.
3. Мотивационное значение элементов организации труда.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Как зовут одного из основоположников традиционной мотивации, чей труд положил основу дальнейшему развитию многих теорий мотивации?

- а) Маслоу;
- б) Маркс;
- с) Тейлор.

2. Согласно традиционной теории мотивации:

- а) работников интересует результат своей деятельности;
- б) работники проявляют мало амбиций и избегают ответственности;
- с) работники всегда трудолюбивые и целеустремлённые.

3. Для высокой мотивации работников к труду необходимо:

- а) снижать сдельную ставку оплаты труда;
- б) мотивировать начальство организации;
- с) чётко нормировать и организовывать труд.

4. Каковы отношения между менеджерами и сотрудниками?

- a) доверительные;
- b) менеджеры не доверяют своим сотрудникам;
- c) сотрудники ненавидят своё начальство.

5. Какова основная проблема «пряника»?

- a) «пряник» имеет низкую рентабельность, т.к. у работника постоянно растут запросы на его размер;
- b) «пряник» отлично стимулирует работника;
- c) «пряник» не выгоден начальству.

6. Каково основное преимущество «кнута»?

- a) «кнут» приносит больше прибыли организации;
- b) «кнут» сложен в понимании работников;
- c) «кнут» рентабельнее «пряника», т.к. он обеспечивает нужные результаты при небольших затратах.

7. Идея о повышении мотивации работника к труду благодаря привязки доходов к выработке принадлежит:

- a) Тейлору;
- b) Ганту;
- c) Форду.

8. Повременная и сдельная форма оплаты труда нашла отражение в теории:

- a) Форда;
- b) Мэйо;
- c) Ганта.

9. В теории Мэйо акцент делается на:

- a) совершенствование качества продукции для потребителя;
- b) работу в группе;
- c) обеспечение качественного оборудования сотрудников.

10. Выберите верное утверждение: А) В теории Тейлора основная проблема — это социальный мир человека. Б) Форд был первым, кто предложил ввести шестидневную рабочую неделю.

- a) верно только А;
- b) верно только Б;
- c) неверны оба варианта.

Ответы на тест: 1 c; 2 b; 3 c; 4 b; 5 a; 6 d; 7 a; 8 d; 9 b; 10 c.

Кроссворд

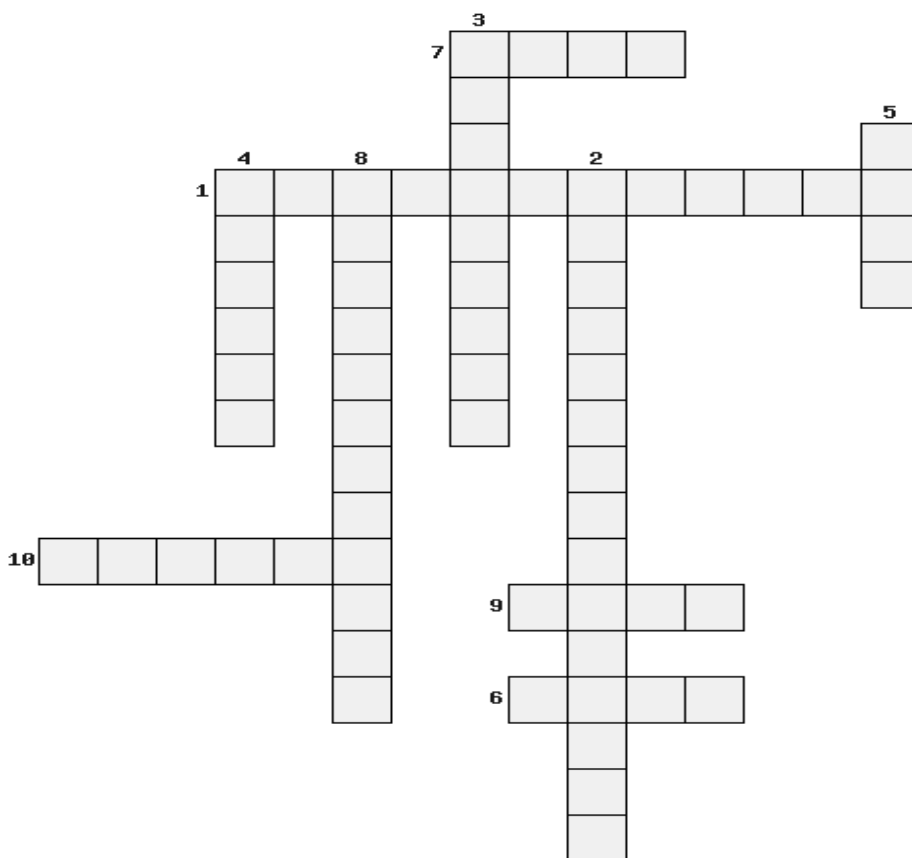
Вопросы

По горизонтали:

- 1) Оптимальное распределение ресурсов для достижения поставленных целей, отражённое в теории Ганта.
- 6) График работы 40 часов в неделю предложил именно он.
- 7) Человек, теория которого стала предпосылкой всех дальнейших психологических теорий мотивации.
- 9) Метод жёсткой политики в отношении работников.
- 10) Один из основоположников традиционной мотивации.

По вертикали:

- 2) Избегание работниками такого качества, как обязанность отвечать за свои действия.
- 3) Побуждение человека к деятельности.
- 4) Метод «вкусного поощрения» работников.



- 5) Отсутствие желания действовать, а также работать, присущее многим сотрудникам в теории традиционной мотивации.
- 8) Стиль управления, которого придерживаются многие менеджеры традиционной теории мотивации, основанный на угрозе наказания.

6.7. Экономическая и неэкономическая мотивация

Экономическая мотивация связана с дополнительными выгодами, которые люди получают в результате выполнения предъявляемых им требований. Выгоды эти могут быть прямыми (денежный доход) или косвенными, облегчающими получение прямых (свободное время, позволяющее заработать в другом месте).¹³²

Но чисто экономический подход к стимулированию несостоятелен, ибо принцип максимизации собственной выгоды нельзя абсолютизировать. Против него направлены:

- стремление к благотворительности;
- эффект насыщения потребностей (даже престижность потребления стимулирует лишь до определенных пределов);
- субъективное восприятие полезности материальных благ, в частности денег;
- психология коллективных действий;
- невозможность достичь с помощью денег многих важных целей (например, в личной жизни и проч.). Наоборот, зачастую ради этого приходится жертвовать материальной выгодой;
- иррациональность поведения человека, находящегося под воздействием привычек и подсознательных механизмов, например внутренним неприятием;
- нелинейность зависимости величины вознаграждения, уровня производительности и притязаний индивида.

¹³² Учебники онлайн. Основы менеджмента: Курс лекций. Шинкевич О.К. Режим доступа - https://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_199.html

Сначала притязания растут, ибо в первую очередь оценивается неполученный доход, который можно заработать, особенно если он велик. Но по мере его дальнейшего увеличения индивид начинает обращать внимание уже на получаемое вознаграждение, достаточная величина которого снижает его притязания. Поэтому со временем значение денег как средства мотивации падает, и экономическое стимулирование не дает ожидаемого эффекта.

К видам экономического стимулирования наемных работников относятся: различные формы и системы заработной платы, дополнительные выплаты и льготы. Их функциями являются привлечение и закрепление сотрудников, повышение эффективности их работы.

Общими принципами вознаграждения являются:¹³³

- неуклонный рост номинальной и реальной ее величины с повышением производительности труда работников;
- экономическая (соответствие личному вкладу) и психологическая обоснованность уровня справедливости (бывает внутренней, означающей соответствие заработной платы количеству и качеству труда, вкладу в конечный результат, и внешней, предполагающей равное вознаграждение за равный труд);
- изменение соотношения постоянной и переменной части вознаграждения в зависимости от ситуации;
- использование его передовых форм и систем (например, участия в прибылях);
- четкость и понятность критериев определения уровня оплаты труда (они не должны быть предельными и об их изменениях заблаговременно сообщается);
- информирование об источниках средств на оплату труда;
- закрепление уровня заработной платы в договоре (это обязывает субъекта воспринимать ее как нормальную, поскольку он принял участие в определении и согласился с этим).

¹³³ Веснин, Владимир Рафаилович. Управление персоналом : теория и практика : учебник / В. Р. Веснин. - Москва : Проспект, 2010. - 688 с.- 25с.

Нужно иметь в виду, что заработная плата как таковая мотивирует, если работник вообще заинтересован в деньгах, вознаграждение ощутимо повышает доход и выплачивается «по горячим следам». При этом нужно, чтобы работник знал, сколько мог заработать и сколько заработал фактически.

Сам факт вступления человека в трудовые отношения говорит о том, что он обязуется за оговоренное вознаграждение выполнять определенный круг обязанностей. Здесь еще нет места для мотивации. Последнее обеспечивается способами выплаты вознаграждения, которые объединены в две модели – тарифную и бестарифную.

Тарифная модель предполагает зависимость оплаты от величины затрат, сложности и условий труда, его интенсивности, природно-климатических факторов, квалификации и т. д., их правильный учет и предопределяет возможности стимулирования.

В то же время премии могут быть и самостоятельным вознаграждением, не связанным с текущими трудовыми успехами (по итогам года, за добросовестную многолетнюю работу и т. п.).

При повременной форме организации заработной платы ее величина зависит от фактически отработанного времени и тарифной ставки согласно сетки категорий. Мотивирующими моментами здесь являются величина заработка и наличие премий.

К бестарифной модели вознаграждения труда относятся:

- комиссионная оплата по конечному результату в процентах от полученного дохода (прибыли). Она стимулирует высокую результативность, сближает интересы работодателей и работников и сегодня получает все большее распространение, особенно для брокеров, торговых посредников и др.;
- оплата труда, основывающаяся на плавающих ставках. Применяется для специалистов и руководителей и предполагает, что их вознаграждение ставится в зависимость от результатов работы их подчиненных или лиц, ими обслуживаемых.

Считается, что работнику нужно не навязывать систему оплаты труда и вознаграждения, а предложить на выбор несколько.¹³⁴

Важную роль в деле стимулирования производительного труда играет дополнительная заработная плата в форме различного рода доплат, надбавок и единовременного вознаграждения, носящих в основном компенсационный характер и позволяющих обеспечивать большую его индивидуализацию.

Надбавки выплачиваются за профессиональное мастерство, длительный и непрерывный стаж, высокую индивидуальную квалификацию и производительность, выполнение особо важных работ, классность, знание иностранного языка и проч. Они не связаны с какими-то дополнительными затратами труда в данный момент.

Такие затраты возникают либо вследствие совмещения профессий и должностей (например, руководства бригадой), либо под влиянием неблагоприятных условий (разделенный день, многосменный режим, ночная работа и др.). Если эти условия нельзя улучшить, повышенные затраты труда компенсируются с помощью доплат.

Часть надбавок и доплат предусмотрена законодательством (за классность, звание, стаж, работу в ночное время и т. п.); другая вводится самой организацией (за профессиональное мастерство, интенсивность труда и проч.).

Формами компенсации могут быть также: бесплатное питание; лечебные и профилактические мероприятия; премии за непосещение врача (за здоровый образ жизни), оплата медицинской страховки; предоставление возможности купить товары со скидкой, пользоваться автомобилем организации, оплачивать за ее счет проезд, получать ссуды, финансовую помощь; специальные пенсионные программы; оплата образования, повышения квалификации, получения юридических консультаций и т. д. Иногда используется компенсация по «принципу кафетерия», когда работники могут выбирать в допустимых пределах пакет дополнительных вознаграждений по своему усмотрению.

¹³⁴ Л.А. Масленникова Системы оплаты труда: как сделать выбор // Российский налоговый курьер, №6, 2006

Заработная плата более эффективно выполняет стимулирующую функцию при дополнении системой премирования (из прибыли или за счет экономии затрат).¹³⁵

Премия считается неординарным вознаграждением (исследования показали, что она мотивирует сильнее, чем ежегодное повышение заработной платы), поскольку выплачивается лишь в определенных случаях.

Процент премии по итогам года обычно определяется заранее и корректируется в соответствии с достижениями сотрудника.

Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна быть не менее 30 процентов основного заработка. Современная практика говорит, что для низовых менеджеров она должна составлять в среднем 12 процентов, на промежуточном уровне управления - 25 процентов и на высшем - 45 процентов его размера.

Для лиц, имеющих большой стаж работы в организации, применяются бонусы – разовые выплаты из прибыли, связанные со стажем и уровнем заработной платы.

Современной формой экономической мотивации является участие в предпринимательстве, включающее участие в управлении, в прибыли, в собственности.

Участие в собственности может обеспечиваться путем продажи работникам акций или опционов на их покупку по твердым ценам на сумму до 15 процентов полной заработной платы. Фирме это ничего не стоит, зато привязывает к ней работников, так как юридически ее совладельцами те становятся не сразу (а порой никогда).

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей (но когда потребности удовлетворены, активность падает).¹³⁶

¹³⁵ Дорогина О.И., Синякова М.Г., Слободчикова П.С. Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: учебное пособие //Режим доступа: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/808/79808/60223?p_page=3

¹³⁶Ю.А. Пыткина Современные методы стимулирования персонала //Новый университет. 2013. № 10 (32)

Неэкономическая мотивация

К неэкономическим способам мотивации относятся организационные и моральные (рис. 6.7.1).

Организационные способы включают мотивацию целями, привлечением к участию в делах организации, обогащением труда.

Мотивация целями должна побудить в сотруднике сознание того, что достижение этих целей принесет всему коллективу организации или подразделения определенные блага. В достижении цели, которую работник себе поставил или в формулировании которой он принял участие, он проявит больше энергии.

Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставлено право голоса при решении ряда проблем и прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирования по специальным вопросам; им делегируются определенные права и ответственность.

Мотивация обогащением труда заключается в предоставлении работникам более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями труда.

К моральным методам мотивации относится прежде всего признание, которое бывает личным и публичным.

Смысл личного признания состоит в том, что особо отличившиеся работники упоминаются в докладах высшему руководству организации, представляются ему, получают право подписывать документы, в разработке которых они принимали участие, им предоставляется право постановки личного клейма, они персонально поздравляются администрацией по случаю праздников и семейных дат. Публичное признание состоит в широком распространении информации о достижениях работников через различные средства пропаганды, награждения и внесение их в специальные книги. Специфическими моральными методами мотивации являются похвала и критика.

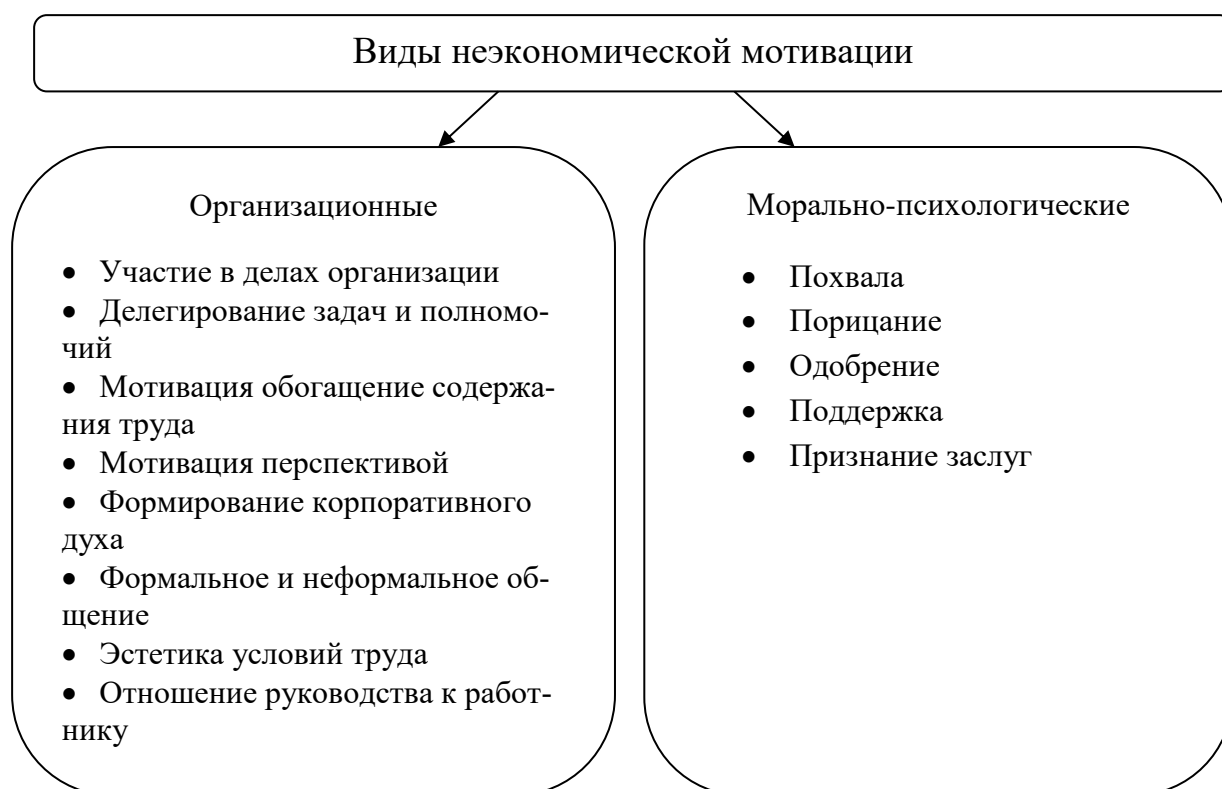


Рис. 6.7.1. Неэкономические методы управления мотивацией¹³⁷

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей. К ней предъявляются такие требования, как дозированность, последовательность, регулярность, контрастность (необходимы перерывы).

Отсутствие похвалы, особенно за хорошую работу, неискренняя похвала –демотивирует. Поэтому необходимо разрабатывать объективные критерии. Критика тоже должна быть неотвратимой, т.е. следовать за допущенными ошибками. Она должна быть конструктивной, стимулировать действия работника, направленные на устранение ошибок, и указывать на их возможные варианты.

К правилам критики относятся: конфиденциальность, доброжелательность, создаваемая за счет снижения обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности

¹³⁷ Исмагулова С.Г. Значение мотивации в деятельности организации. Реализация функции мотивации на примере компании Facebook // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2014. № 3. Ч. 2 [Электронный ресурс]. URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998>

критикуемого, сопереживания ему, высказывания замечаний иносказательно, в косвенной форме; аргументированность; подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь.

Любая критика должна восприниматься как форма помощи в деле устранения недостатков.¹³⁸

Комплексным показателем мотивации может служить повышение по службе, так как дает:

- более высокую заработную плату (экономический мотив);
- более интересную работу (организационный мотив);
- признание заслуг и авторитета личности (моральный мотив).

Однако этот способ имеет естественные ограничения, связанные как с самим субъектом, так и с возможностями организации, в которой он работает.

В заключение можно отметить, что человек осуществляет определенные действия в соответствии с давлением на него совокупности внутренних и внешних сил. Совокупность этих сил, называемая мотивацией, вызывает у людей далеко не одинаковую реакцию. Поэтому основное правило любой мотивационной системы – это дифференцированный подход. Он позволит при наименьших вложениях достичь наибольших производственных результатов от каждого конкретного работника.

Контрольные вопросы

- 1. Что такое мотивация трудовой деятельности?*
- 2. Что включает в себя механизм мотивации?*
- 3. Назовите виды экономического стимулирования.*
- 4. Какие существуют способы неэкономической мотивации?*
- 5. Почему для работника важна неэкономическая мотивация?*

¹³⁸ Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н., Шестопап Н.Ю. Менеджмент: учеб. пособие. — М.: 2008. С. 281.

Практические задания

Темы докладов

1. Адаптационно-организационный подход к мотивации персонала
2. Метод рейтинговых шкал и его использование в практике вознаграждений
3. Использование поощрений и наказаний для мотивации персонала

Тесты для самостоятельной проверки

1. Под термином "мотивация" понимают:

- a) смысл трудовой деятельности
- b) процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации
- c) выбираемые человеком цели и средства их достижения.

2. Механизм мотивации включает в себя: потребности, ценности, мотивы и ...

- a) интересы
- b) заработная плата
- c) стимулы

3. К видам экономического стимулирования наемных работников не относятся ...

- a) похвала
- b) заработной платы
- c) дополнительные выплаты

4. Что прежде всего относится к моральным методам мотивации?

- a) премия
- b) похвала
- c) признание

5. В чем заключается цель стимулирования персонала?

- a) побудить человека делать больше и лучше того, что обусловлено трудовыми отношениями
- b) побудить человека не превышать своих полномочий
- c) обеспечить человеку достойный уровень жизни.

6. К добровольным социальным льготам относятся

- a) обязательное медицинское страхование;

- b) оплата больничных листов;
- c) оплата питания

7. Что включает в себя организационный мотив?

- a) более высокую заработную плату
- b) более интересную работу
- c) признание заслуг и авторитета личности

8. Первоочередное предоставление льгот и бонусов руководящим сотрудникам:

- a) укрепляет чувство справедливости у работников
- b) уменьшает трудовую мотивацию персонала компании
- c) является рациональным и отражает принципы процессуальных теорий мотивации

9. Для того чтобы премия играла роль действенного стимулирующего фактора, ее величина, как в свое время показал Ф. Тейлор, должна быть не менее ...процентов основного заработка.

- a) 20
- b) 30
- c) 40

10 Что не относится к организационному способу неэкономической мотивации?

- a) участие в делах организации
- b) формирование корпоративного духа
- c) порицание

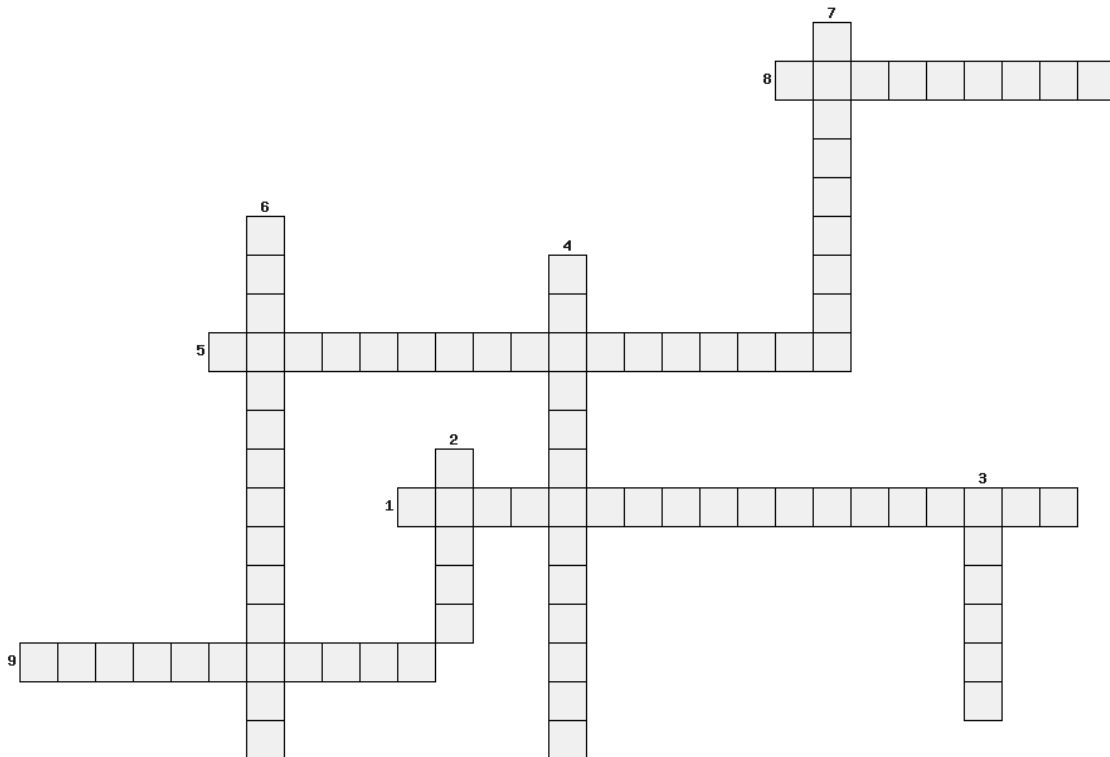
Ответы: 1 – b, 2 – a, 3 – a, 4 – c, 5 – a, 6 – c, 7 – b, 8 – b, 9 – b, 10 – c.

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

- 2. Побудительная причина, основание, повод к какому-либо действию.
- 3. Побудительная причина, заинтересованность в совершении чего-нибудь.
- 4.... и неэкономическая мотивация.
- 6. Это все, что человеку может казаться ценным.
- 7. К морально-психологическому способу мотивации относится...



По горизонтали:

1. Одно из правил критики.
5. Стимулы бывают операциональные и
8. Процесс побуждения себя и других к деятельности для достижения личных целей или целей организации.
9. Надобность, нужда в чём-нибудь, требующая удовлетворения.

6.8. Этическая мотивация

По М. Веберу, она основывается на абсолютных ценностях. В качестве такой ценности выступает следование в поведении определенным этическим императивам (повелевающим требованиям) и моральным нормам. Этическая мотивация выступает результатом привязанности индивида к социальным ценностям, его представлений о должном, мировоззренческих смыслов и религиозных убеждений.

Мотивация отдельных людей основывается на ценностях, утвердившихся в народе, выражающих его духовные устремления и ставших элементами общепринятого образа жизни. Религиозные и социальные ценности отражают своеобразие смысла жизни и отношения к труду,

имеющегося у различных народов. Например, по М. Веберу, в Западной Европе это ценности протестантизма, повлиявшие на формирование капитализма.

Нравственные принципы являются, по-видимому, самым глубинным уровнем детерминации человеческого поведения. Нравственные качества людей – честность, добросовестность, порядочность в отношениях, бескорыстие и многие другие формируют соответствующую мотивацию – стремление к выполнению своих обязательств, желание помочь, готовность уступить, стремление поделиться, желание послужить и т.д. Соответственно, безнравственные мотивы становятся основой безнравственного поведения.

Этические аспекты мотивации к труду

Немотивированные к труду работники выполняют свои обязанности в минимальном объеме — в результате страдает качество и ослабляется конкурентоспособность фирмы. Один из секретов бизнеса состоит в том, чтобы стимулировать сотрудников на нужное организации трудовое поведение и вселить в них энтузиазм.¹³⁹ Задача лидера сводится к тому, чтобы привести мотивы трудового поведения сотрудников в соответствие с организационными целями. Стимулирование как внешнее воздействие на сотрудников представляет трудности для лидера, поскольку сотрудники отличаются друг от друга по своим многочисленным личностным характеристикам и человеческим качествам, являются живыми, т.е. постоянно изменяющимися, системами, живущими в постоянно меняющейся среде. Мотивация к труду является одним из обобщающих параметров направленности личности, определяющим вектор и степень усилий, прилагаемых для выполнения рабочего задания. Сила мотивации к труду является в свою очередь аспектом отношения к труду, которое определяет трудовое поведение, способное показать и отношение к труду, и мотивацию к работе. Таким образом, трудовое поведение как система поступков выражает отношение к труду, а отношение к труду в значительной степени зависит от мотивации к труду.

Отношение к труду — эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда, единство трех элементов:

¹³⁹ Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб. 2007. – 240 с.

мотивов и ценностных ориентации, разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей;

реального трудового поведения;

оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения).

Закон Йеркса — Додсона (рис.6.8.1) — криволинейная колоколообразная кривая, отражающая форму связи между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека.

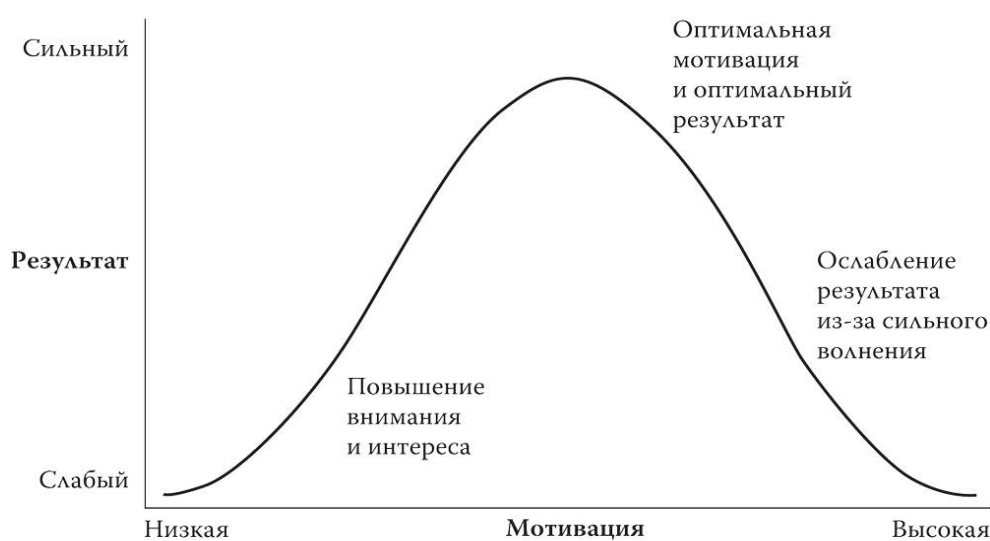


Рис. 6.8. 1 Закон Йеркса — Додсона

Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса. На основании сказанного выше можно сделать вывод: для обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении не следует ждать позитивных результатов.

Поскольку связь между успехом в деятельности и уровнем психического напряжения (возбуждения, переживаний, испытываемых эмоций) не только очевидна, но и научно обоснована, можно сделать

вывод и для работников, и для их лидеров: в целях обеспечения успеха работник должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда вы вывели работника из себя или перемотивировали, не следует ждать позитивных результатов. К примеру, вы даете задание, от выполнения которого зависит дальнейшее пребывание работника в вашей организации. Его стремление выполнить эту жизненно важную работу может оказаться настолько большим, душевное волнение настолько существенным, что это превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям.

К объективным социологи относят степень ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности, которые определяются по количеству и качеству выполняемой работы, количеству вносимых предложений по ее улучшению, стремлению повысить уровень своего профессионализма.

Субъективным показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности — гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли отношения к труду для процветания организации. Передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование элементов, факторов, способствующих возникновению у человека чувства удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.¹⁴⁰

Модели, объясняющие процесс возникновения мотива к той или иной деятельности (или пассивности), многочисленны. Одни из них называют причины и факторы формирования того или иного мотива, другие рассматривают процесс формирования мотива в зависимости от степени значимости тех или иных факторов, третьи пытаются интегрировать эти подходы, четвертые разработаны на основе исследования трудовых факторов, способствующих повышению привлекательности

¹⁴⁰ Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб., 2007. 240 с.

самого труда и трудовой атмосферы, трудовой жизни. Состав как объяснительных теорий, так и стимулирующих трудовое поведение инструментов достаточно велик, и лидер обязан, опираясь на знания о каждом конкретном работнике и (или) группе, подбирать в соответствии с ситуацией и возможностями организации наиболее адекватные рычаги воздействия.

Одним из таких рычагов и является мотив — совокупность внутренних побуждений к активности, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, на интересе, на представлениях о ценностях и других факторах. Как правило, человек совершает действия под влиянием ряда мотивов, представляющих собой диспозицию мотивов, но среди них можно выделить актуальный, ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на их сущность влияют внешняя среда и особенности личности.

Зарубежные ученые часто придают понятию "мотив" несколько иное значение, чем российские: мотивация — структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, мотив — побуждение себя и других к деятельности.

При этом на Западе различают внутреннюю (побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта — потребностями, интересами, ценностями) и внешнюю мотивацию (побуждение к деятельности определяется целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя). Внешнюю мотивацию целесообразно назвать мотивированием, а лучше — стимулированием.

Стимул — внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Западные ученые, как правило, не применяют слово "стимул": обычно для обозначения внешнего воздействия используется термин "внешняя мотивация".

Обозначим основные организационно-управленческие факторы действующие в масштабах организации, которые влияют на улучшение отношения работников к труду и, как следствие, на улучшение организационных результатов:

– наличие современных предметов и средств труда, благоприятных условий труда;

- привлекательная миссия и видение будущего организации, убедительная и обоснованная стратегия развития, цели, философия, цели и политика в области персонала;
- развитие команд и работа в командах;
- высокое качество трудовой жизни;
- благоприятный социально-психологический климат;
- сильная и основанная на высоких этических принципах организационная культура;
- обеспечение разнообразия рабочей силы и грамотное управление разнообразием;
- развитие компетенции менеджеров, их эмоционального интеллекта;
- развитие гибкости работников;
- применение японских методов управления;
- повышение уровня квалификации работников, непрерывное обучение;
- устранение дискриминаций.¹⁴¹

На улучшение отношения работников к труду на уровне подразделения, рабочей группы влияет повседневная работа лидеров, направленная:

- на формирование лояльности и сопричастности;
- выявление потребностей работников;
- обогащение труда работников;
- делегирование полномочий подчиненным;
- осуществление индивидуального подхода;
- формирование привлекательного видения будущего группы;
- осуществление обратной связи;
- проведение персональных интервью с работниками;
- осуществление поддерживающих коммуникаций;
- эффективное дистанционное управление персоналом;
- урегулирование конфликтов и устранение дискриминаций.

Осознание лидером своей социальной роли проявляется, в частности, в желании понять особенности подчиненного ему работника как

¹⁴¹ Ботавина, Р.Н. Этика деловых отношений./Р.Н. Ботавина - М., 2011.; Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб., 2007. – 240 с.

личности и профессионала, мотивы его поведения и учесть их при выдаче задания и назначении вознаграждения за его выполнение. Например, в качестве метода практической реализации подходов процессуальных теорий мотивации в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, чтобы повышать его вероятность. Так, перед выдачей задания менеджеру рекомендуется заполнить "Бланк для оценки мотивации работника", в котором следует дать экспертную оценку отношению работника к ожидаемым результатам, значимости результатов, оценить вероятность успешного завершения работы (по мнению работника) и ценность вознаграждения. Фактически руководителю предлагается встать на позицию работника, взглянуть на задание его глазами и оценить уровень его мотивации к выполнению задания. По завершении работы предлагается проанализировать верность прогноза и продумать меры по усилению мотивации и повышению вероятности прогноза.

Сами авторы такого подхода представляют сложность его реализации и некоторый идеализм своего предложения. Но поскольку нормальный современный руководитель при выдаче задания решает задачи мотивации работника и стимулирования нужного поведения (хотя нередко достаточно примитивно), попытки смоделировать, формализовать этот процесс, глубже узнать внутренний мир своих сотрудников, взглянуть на задание глазами самого работника представляются исключительно плодотворными.

Из состава многочисленных теорий мотивации, рассматриваемых в учебниках по менеджменту, обратим внимание на теорию справедливости С. Адамса, поскольку справедливость является одной из ключевых этических категорий.

Теория справедливости Дж. Адамса (J. Adams) связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу (рис. 6.8.2).

$$\frac{\text{Собственные результаты}}{\text{Собственные вложения}} \quad \text{против} \quad \frac{\text{Результаты других}}{\text{Вложение других}}$$

Рис. 6.8.2. Теория справедливости Адамса

При знаке равенства имеет место справедливость, человек будет продолжать вкладывать столько же усилий и выполнять работу на том же уровне. При любом неравенстве человек изменит количество прилагаемых усилий. Проблема в том, что уровень собственного вклада и вознаграждения, а также уровень вклада и вознаграждения других членов группы каждый субъект будет оценивать исходя из своих критериев оценки и, следовательно, субъективно: менеджер будет считать, что он оценил вклад работника справедливо, а работник — нет.¹⁴²

"Справедливость — понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав. В отличие от более абстрактных понятий добра и зла, с помощью которых дается моральная оценка определенным явлениям в целом, справедливость характеризует соотношение нескольких явлений с точки зрения распределения блага и зла между людьми".

"Справедливость социальная — обобщенная нравственная оценка общественных отношений; один из основных общечеловеческих социальных идеалов, конкретное содержание которого менялось на протяжении истории и отличается в различных социальных системах. Справедливость, писал В. И. Ленин, представляет ту идею, которая двигает во всем мире необъятными трудящимися массами".

Механизмы морального стимулирования трудовой деятельности.

Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как признание. Человеку доставляет огромное удовлетворение общественное признание, когда его работу отмечают в присутствии остальных членов коллектива. Это также повышение в должности, звании, получение награды.

Следующий мотивационный механизм — свобода. Для некоторых людей постоянный контроль и опека — только помеха в работе. Если такой человек справляется с работой, ему можно предоставить больше свободы, например, разрешить часть работы делать дома. На многих предприятиях сегодня внедряется новый тип расписания работы (гибкий график), например, скользящий график, при котором разрешается менять время начала и окончания работы, но при этом необходимо ра-

¹⁴² Мартынова И.И. Этика и культура управления : учеб. пособие / И. И. Мартынова, Э. Н. Вольфсон Кемерово, 2011. – 87 с.

ботать полный рабочий день. Переменный день – это график, при котором разрешается менять продолжительность рабочего дня. Гибкое размещение позволяет менять не только часы, но и расположение работы – можно работать дома, в филиалах, в интернет-офисах.

Перспектива – следующий мотивационный механизм. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых энергичных женщин.

Социальные потребности:

давайте подчиненным такую работу, которая позволила бы им общаться;

создавайте на рабочих местах дух единой команды;

проводите с подчиненными периодические совещания;

не старайтесь разрушить возникшие неформальные группы, если они не приносят организации реального ущерба;

создавайте условия для социальной активности подчиненных вне рамок организации.

Потребности в уважении:

предлагайте подчиненным более содержательную работу;

обеспечьте им положительную обратную связь с достигнутыми результатами;

высоко оценивайте и поощряйте достигнутые подчиненными результаты;

привлекайте подчиненных к формулировке целей и выработке решений;

делегируйте подчиненным дополнительные права и полномочия;

продвигайте подчиненных по служебной лестнице;

обеспечивайте обучение и переподготовку для повышения уровня компетентности.¹⁴³

Потребности в самовыражении:

обеспечьте подчиненным возможности для развития и раскрытия их потенциала;

давайте подчиненным сложную и важную работу, требующую от них полной отдачи;

¹⁴³ Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб., 2007. – 240 с.

поощряйте и развивайте у подчиненных творческие способности.

Улучшение условий труда в качестве мотивационного механизма рассматривают многие работники. На этапе перехода к рынку значимость условий труда как одной из важнейших потребностей человека возрастает. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием производительности труда и его эффективности. Работая длительное время в неудовлетворительных санитарно-гигиенических условиях, человек не умеет, да и не хочет правильно организовывать свое рабочее место. Имеется японский опыт, при котором у работников, поддерживающих в порядке свое рабочее место, увеличивается на 10% тарифная часть их заработка.

Некоторые формы морального поощрения работника.

-Трудовое или организационное стимулирование –творческая работа, участие в управлении, творческие командировки.

-Почетные звания и награды, публичные поощрения, похвала.

-Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания, –вручение грамот, значков, вымпелов.

-Задания, требующие определенных навыков и профессионализма.

-Возможность отличиться.

-Индивидуальный сайт в Интернете.

-Самостоятельность в решении некоторых вопросов.

-Признательность.

-Служебный автомобиль.

-Пикники с участием коллектива организации.

-Призы.

-Улыбка менеджера.

-Обратная связь о результатах.

-Обратная связь о продвижении по работе.

-Более просторный офис.

-Более престижная работа.

-Большая вовлеченность в работу.

-Участие в принятии решений.

-Разрешение выполнить работу от начала и до конца.

-Публичная похвала.

-Престижное место для парковки машины.

Советы по мотивирующей организации труда персонала (по В. А. Розановой)

Каждое действие требует осмысления. Это относится к управляющим и тем, кто требует действия от других.¹⁴⁴

Радость от работы связана с причастностью к результатам деятельности, к работе с людьми. Исполнители хотят, чтобы их работа была значимой для других лиц.

Каждый работник хочет показать свою значимость и проявить свои способности. Он хочет принимать участие в решениях, в которых компетентен именно он.

Каждый работник хочет выразить себя в труде, узнать себя в результатах, иметь доказательства того, что он может что-то сделать. Это «что-то» по возможности должно получить имя своего создателя. Это относится как к отдельному работнику, так и к группе.

Каждый имеет свою точку зрения на то, как можно улучшить работу и ее организацию. Он хочет реализовать цели и не боится наказания. Он думает, что им заинтересуются.

Там, где управление не на высоте, преуменьшается значимость работника. Он хочет ощущать свою значимость.

Каждый человек стремится к успеху. Успех – это реализованные цели. Успех без признания приводит к разочарованию. Каждый хорошо работающий сотрудник вправе рассчитывать на признание и поощрение (материальное и моральное).

Быстрота получения информации сотрудниками является мерилом их значимости в глазах управляющих. Затруднения в получении информации понижают их и снижают готовность к труду.

Сотрудники отрицательно относятся к принятию различных изменений в их работе без их участия.

Каждый работник хочет получить информацию о качестве своего труда. Им это нужно больше, чем начальству. Информация должна быть оперативной, чтобы внести необходимые коррективы действия работника.

¹⁴⁴ Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб., 2007. – 240 с.

Любая работа будет лучше выполняться при наличии самоконтроля. Контроль со стороны действует неприятным образом.¹⁴⁵

Большинство работников стремится в процессе работы получить новые знания. К завышенным требованиям работники относятся лучше, чем к заниженным.

Работники болезненно реагируют, если при получении хороших результатов их еще больше загружают работой. Этим способом убивают инициативу. Работники стремятся лучше работать из-за самореализации.

Большой проблемой является возможность для работников иметь условия для инициативы и реализации своих возможностей, а также для приобретения индивидуальной ответственности в системе «затраты – результат».

Современные корпоративные стратегии и механизмы управления вознаграждением вносят значительный вклад в достижение корпоративных и функциональных целей при помощи:

- развития корпоративной культуры – культуры гордости и климата успеха;

- подведения фундамента под организационные ценности, особенно касающиеся превосходства, исполнения, командной работы и качества;

- сигналирования перспективным, значимым работникам, что компания хочет удовлетворить их ожидания по вознаграждению;

- обеспечения правильного состава и уровней вознаграждения, предоставляемого в соответствии с культурой в компании, потребностями работников и экономическим, конкурентным и рыночным окружением, в котором действует бизнес;

- связи стратегий, политик и процедур вознаграждения с ключевыми стратегиями бизнеса и инноваций, роста, развития и стремления к превосходству;

- развития жесткой ориентации на достижение непрерывных высоких уровней эффективности исполнения во всей корпорации посредством признания и поощрения успешного выполнения и увеличения уровня компетенции;

¹⁴⁵ Мотивация персонала в современной организации: Учебное пособие / Под общ. ред. С. Ю. Трапицына. – СПб.: ООО «Книжный Дом», 2007. – 240 с.

указания для работников, какие типы поведения будут вознаграждаться и как это будет происходить, увеличивая, таким образом, мотивацию, ответственность и улучшение исполнения.

Формирование эффективных управленческих команд в сфере государственного управления – важнейшая и крайне актуальная задача. Касаясь вопроса этических отношений государственных служащих и руководства, мы приходим к выводу, что они должны соответствовать ряду параметров, которые определяют взгляды, особенности человеческой личности, формируют ее отношение к смыслу и ценностям права, что, в свою очередь, отражает уровень цивилизованности общества, содержание социального сознания, степень развития духовности и строгость нравственных устоев, бытующих в обществе. Специфика такого рода профессиональной деятельности, как государственная служба, особенности социально-правового статуса государственного служащего и вытекающих из него соответствующих служебных ситуаций, позволяют говорить об этикете государственных служащих как о совокупности специфических правил, которые непосредственно регламентируют внешние проявления взаимоотношений между людьми в процессе их профессиональной деятельности. На государственной службе, где отношения строятся на основе субординации, каждый вид общения обладает достаточной спецификой и подчинён своим, выработанным практикой правилам этикета, ориентированного на честь и достоинство как высшую ценность. Мотивация труда муниципальных и государственных служащих является первостепенным фактором для эффективной деятельности. Она должна непосредственно сотрудничать и проходить в единстве с этическими принципами и нормами морали, которые особо необходимы в данных видах профессии, которые связаны с людьми и обществом в целом.

Этическая мотивация должна сочетаться с умением применять нравственные принципы в соответствующие формы внешнего поведения, основу которого составляют уважение к человеку и его достоинству, вежливость, тактичность, скромность, точность, эстетическая привлекательность поступков в сочетании с целесообразностью и здравым смыслом.¹⁴⁶

¹⁴⁶ Государственная служба: культура поведения и деловой этикет. Учебное пособие/Под общ. Ред. Е.В. Охотского. – М.: Изд-во РАГС. 2006.Игнатов, В.Г. Государствен-

Контрольные вопросы

1. *Что понимается под социальной справедливостью?*
2. *В чем отличие стимула от мотивации?*
3. *Назовите формы морального поощрения работников.*
4. *В чем сущность теории справедливости Дж. Адамса?*

Практические задания

Темы докладов

1. Способы мотивации персонала организации
2. Мотивационное управление: понятие и особенности, воздействие, типы.
3. Раскройте понятие «корпоративной системы мотивации».

Тесты для самостоятельной проверки

1. Эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда-это...?

1. Стимул;
2. Мораль;
3. Отношение к труду;
4. Мотив;

2. Стимул- это...

1. общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению;
2. внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов;
3. правила поведения людей при совершении обрядов и форм деятельности;

ное и муниципальное управление: Введение в специальность. Основы теории и организации: учебное пособие/ В.Г. Иванов. - М.: «Март»; Ростов - на - Дону: Март. 2009. Зарайченко В.Е. Этикет государственного служащего: учебное пособие для студентов вузов и колледжей. – Ростов-на-Дону: ИКЦ «Март». 2006.

3. Справедливость- это...

1. внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов;
2. понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав;
3. понятие морального сознания и этики, нравственное качество личности, норма поведения, условие социального и личного блага;
4. обобщенная нравственная оценка общественных отношений; один из основных общечеловеческих социальных идеалов, конкретное содержание которого менялось на протяжении истории и отличается в различных социальных системах.

4. Социальная справедливость- это...

1. обобщенная нравственная оценка общественных отношений; один из основных общечеловеческих социальных идеалов, конкретное содержание которого менялось на протяжении истории и отличается в различных социальных системах;
2. совокупность внутренних побуждений к активности;
3. процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду.

5. Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как...

1. свобода;
2. выговор;
3. отпуск;
4. признание.

6. Мотивация- это...

1. структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта;
2. определяющая причина поступков человека, первоисточник и движущая сила его деятельности;
3. процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду;

7. Мотив- это...

1. совокупность внутренних побуждений к активности;
2. безответственность, нежелание трудиться, стремление к сиюминутным удовольствиям;

3. наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют;

4. правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством;

8. Этическая мотивация- это...

1. результат привязанности индивида к социальным ценностям, его представлений о должном, мировоззренческих смыслов и религиозных убеждений;

2. процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду

3. наиболее обобщенные и стабильные правила поведения людей в том или ином обществе, которые выверены временем и длительно существуют;

9. Нравственные принципы- это...

1. обобщенная нравственная оценка общественных отношений; один из основных общечеловеческих социальных идеалов, конкретное содержание которого менялось на протяжении истории и отличается в различных социальных системах;

2. результат привязанности индивида к социальным ценностям, его представлений о должном, мировоззренческих смыслов и религиозных убеждений;

3. правила поведения, которые устанавливаются и охраняются государством;

4. система ценностей, которые закрепляют через нравственный опыт моральные обязанности человека;

10. К объективным показателям труда социологи не относят: ...

1. степень ответственности;

2. степень добросовестности;

3. степень дисциплинированности;

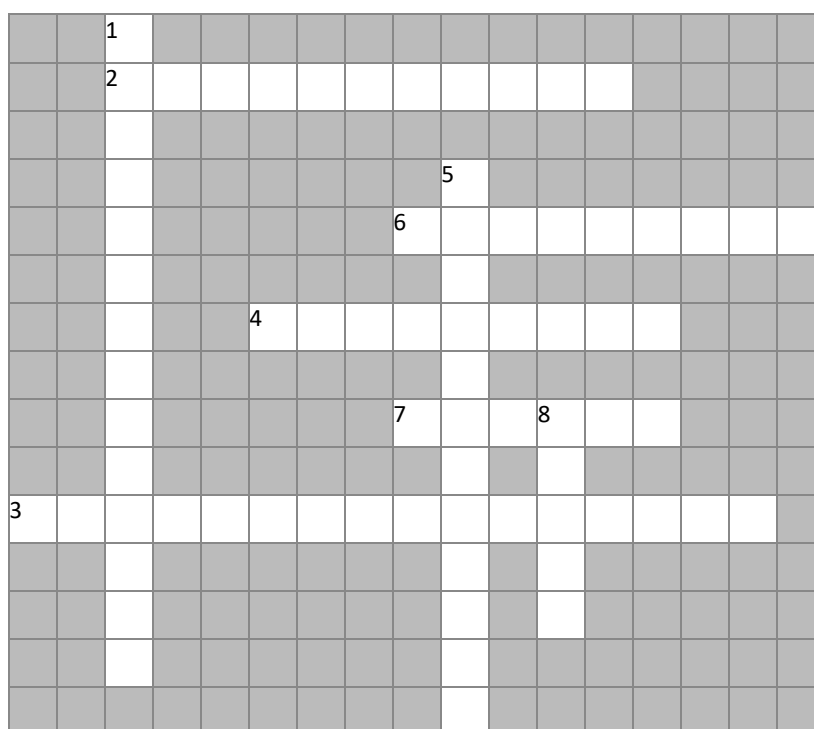
4. степень удовлетворенности работой.

Ответы: 1-3; 2-2; 3-2; 4-1; 5-4; 6-1; 7-1; 8-1; 9-4; 10-4.

Кроссворд

Вопросы:

1. понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав;
2. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых энергичных женщин;
3. эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда;
4. структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта;
5. принципы, которые закрепляют через опыт моральные обязанности человека- называются...



6. Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как...
7. внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов;
8. совокупность внутренних побуждений к активности.

9. понятие морального сознания, характеризующее такое положение вещей, которое рассматривается как должное, соответствующее определенному пониманию сущности человека и его прав;
10. Карьера, профессиональный рост или новая, более сложная и ответственная работа с соответствующей оплатой являются важным вознаграждением для многих работников, особенно мужчин и молодых энергичных женщин;
11. эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда;
12. структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта;
13. принципы, которые закрепляют через опыт моральные обязанности человека- называются...
14. Важным механизмом мотивации к трудовой деятельности является такой способ вознаграждения, как...
15. внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов;
16. совокупность внутренних побуждений к активности.

6.9. Мотивация к управленческому труду

Способы и приемы мотивации труда руководства. Мотивация и стимулирование как методы управления трудом противоположны по направленности: первая направлена на изменение существующего положения; второе – на его закрепление, но при этом они взаимно дополняют друг друга: мы не сможем выбраться из кризиса без качественного изменения трудовой мотивации. Процессы мотивации и стимулирования могут не только совпадать, взаимо-усиливаться, но и противостоять друг другу.

Стимулирование должно соответствовать потребностям, интересам и способностям работника, т.е. механизм стимулирования должен быть адекватен механизму мотивации работника.

На трудовую мотивацию влияют различные стимулы: система экономических нормативов и льгот, уровень заработной платы и справедливость распределения доходов, условия и содержательность труда, отношения в семье, коллективе, признание со стороны окружа-

ющих и карьерные соображения, творческий порыв и интересная работа, желание самоутвердиться и постоянный риск, жесткие внешние команды и внутренняя культура и т.п.

Стимулирование как способ управления трудовым поведением работника состоит в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью. В широком смысле слова стимулирование – это совокупность требований и соответствующая им система поощрений и наказаний. Стимулирование предполагает наличие у органов управления набора благ, способных удовлетворить значимые сегодня и сейчас потребности работника и использовать их в качестве вознаграждения за успешную реализацию трудовых функций.¹⁴⁷

Особенности мотивации труда менеджера

Реализация руководителем функции мотивирования должна строиться на основе учета как внешних, так и внутренних мотивов подчиненных. Перекос в ту или другую сторону ведет к снижению общей мотивированности. Еще более важно то, что при этом имеет место не только снижение, но и деформация мотивационной сферы. В погоне за результатом, в увлечении при этом наиболее легкими и, казалось бы, наиболее действенными – внешними стимулами, чаще всего происходит деструкция внутренней мотивации. Поэтому лучшим вариантом организации мотивирования является пропорциональное-оптимальное сочетание внешних и внутренних стимулов, мотивов, обеспечивающих подключение обеих мотивационных систем.

Одним из типичных проявлений мотивационного дисбаланса в деятельности менеджера являются так называемые мотивационные деформации. Их причина кроется в одной из наиболее общих закономерностей организации мотивационной сферы личности. Она состоит в наличии мощной тенденции к переключению мотивационных установок личности на те виды деятельности и отдельные ее задачи, функции, которые характеризуются наибольшей успешностью их выполнения.

¹⁴⁷ Труфанова Т. А., Воеводина А. П. Проблема управления мотивацией труда в современных организациях // Социально-экономические явления и процессы. 2013. №6 (052). С.140 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-upravleniya-motivatsiey-truda-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 17.11.2020).

Менеджер – чаще всего неосознанно – выбирает те способы действий, намечает и реализует те мероприятия и прилагает свои усилия к тем проблемам, которые ему «по плечу», а не к тем, которые действительно требуют первоочередного решения. Деятельность переориентируется с того, что надо, на то, что легче. Это проявляется и в выборе способов этих воздействий, и в определении сферы межличностных контактов.¹⁴⁸

Методы мотивации и стимулирования управленческого труда

Среди методов мотивирования персонала имеется широкое разнообразие и зависимость от проработанности системы мотивирования на предприятии, общей системы управления и особенностей деятельности самого предприятия.

Имеются такие методы мотивирования эффективного управленческого поведения как: материальное поощрение; организационные методы; морально-психологические.

Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем мотивирует инициативу людей, формирует у них приверженность организации, привлекает к ней новых работников.

Морально-психологические методы мотивирования: создание условий для формирования профессиональной гордости, личной ответственности за работу; присутствие вызова, обеспечение возможностей выразить себя в труде; признание. За особые заслуги – награждение орденами и медалями, нагрудными знаками, присвоение почетных званий и др.; высокие цели, воодушевляющие людей на эффективный труд; атмосфера взаимного уважения, доверия.

Заработная плата – важнейшая часть системы оплаты и стимулирования труда, один из инструментов воздействия на эффективность труда работника. Это вершина системы стимулирования персонала предприятия.

Участие в распределении прибыли является сегодня широко распространенной системой вознаграждения. Развитие данной системы началось с попыток совершенствования организацией заработной

¹⁴⁸ Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала // Вопросы управления. 2018. №1 (50). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-vzglyad-na-motivatsiyu-upravlencheskogo-personala> (дата обращения: 12.11.2020).

платы наемных работников с целью усиления ее мотивационного воздействия на результаты труда. Для этого обосновалась возможность выплат из прибыли или дохода предприятия тем работникам, чей вклад в формировании прибыли предприятия был наиболее весом и очевиден. Однако использование систем участия в прибылях создает у работника заинтересованность в эффективной работе сегодняшнего дня, но не стимулирует учитывать в производственной деятельности долгосрочные перспективы развития организации.¹⁴⁹

Особенность системы участия в прибылях состоит в том, что эффект от её применения сказывается не сразу, а через несколько лет после внедрения. Это можно объяснить психологическим действием привыкания, согласно которому наибольший эффект от принятого или не принятого воздействия достигается с течением времени.

Экономический стимул к использованию систем участия в капитале заключается в необходимости увязать интересы организации и интересы сотрудников. Работник, получающий только заработную плату, объективно заинтересован в совпадении краткосрочных интересов – своих и организации.

Улучшение условий труда – острейшая проблема сегодняшнего дня. Условия труда, выступая не только потребностью, но и мотивом, побуждающим трудиться с определенной отдачей, могут быть одновременно фактором и следствием определенной производительности труда и его эффективности.

На производстве эргономика увязывается не только с комфортом, но и с безопасностью. Это одновременно показывает заботу руководства о здоровье и безопасности людей, что тоже является важным моральным стимулом.

Создание благоприятных санитарно-гигиенических условий труда напрямую влияет на трудовую культуру работающих. Соблюдение пяти принципов работы является одним из элементов трудовой морали: ликвидировать ненужные предметы на рабочих местах; правильно располагать и хранить нужные предметы; постоянно поддерживать чистоту и порядок на рабочем месте; постоянная готовность рабо-

¹⁴⁹ Кайтмазов В.А, Агнаева Л.Р Теоретические подходы к мотивации управленческого труда [Электронный ресурс]: <https://docplayer.ru/50084376-Teoreticheskie-podhody-k-motivacii-upravlencheskogo-truda.html>

чего места к проведению работы; усвоить дисциплину и соблюдать перечисленные принципы.

Зарубежный опыт мотивирования руководителей на предприятии

Рассмотрим предположение о воздействии таких проверенных на Западе универсальных методов управления персоналом, как высокие зарплаты, переменные выплаты, наделение сотрудников правами собственности, карьерное продвижение сотрудников, обучение персонала, оценка деятельности и других на мотивацию персонала. При проведении исследования рассматривалась практика использования каждого из перечисленных методов на примере сотни компаний, анализировалась их эффективность.

Исследование показало, что для воздействия на способности сотрудников, их мотивации и улучшения результатов работы в России наиболее действенны такие методы, как обучение и развитие навыков, а также оценка результатов деятельности и способностей. Для мотивации сотрудников применяются: карьерное продвижение персонала внутри фирмы, вознаграждение, коммуникации.

Теория и практика управления человеческими ресурсами успешных зарубежных и российских компаний позволяет говорить о наиболее важных методах управления из их арсенала.

Во-первых, сотрудники, которые становятся совладельцами компании, нейтрализуют классический конфликт между трудом и капиталом в той степени, в которой они сами представляют интересы и капитала, и труда.

Во-вторых, процедура наделения сотрудников правами собственности передает акции компании в руки сотрудников компании, которые искренне склонны тревожиться о долгосрочных планах компании, о ее стратегии, инвестиционной политике и в меньшей степени расположены поддерживать различные финансовые маневры. Если руководители способствовали достижению повышенных результатов деятельности фирмы, то они вправе желать разделить материальные выгоды от этих результатов. Общественное признание заслуг, гарантии долгосрочной занятости и справедливое разрешение конфликтов способны мотивировать сотрудников не меньше, чем деньги.¹⁵⁰

¹⁵⁰ Козычева Н.Б. Проблемы и задачи мотивации руководителей // Менеджмент в России и за рубежом. – 2007. – №2. – С. 60–66

Контрольные вопросы:

- 1. Какую проблему создаёт разрыв между мотивацией и конечными результатами труда?*
- 2. Чему должно соответствовать стимулирование?*
- 3. Назовите проявление мотивационного баланса.*
- 4. Какие вы знаете основные методы поощрения и мотивирования управленческого труда, а также что формируют эти методы поощрения?*
- 5. Преимущества наделения сотрудников правами собственности.*

Практические задания

Темы докладов

1. Показатели оценки эффективности системы мотивации персонала.
2. Принципы формирования корпоративной системы мотивации.
3. Методы оценки персонала и их мотивационное значение.

Тесты для самостоятельной проверки

1) Типы поощрения сотрудника

- А) Косвенные и прямые
- Б) Материальные и нематериальные
- В) Внешние и внутренние

2) Что такое мотивация?

- А) Процесс эмоционально-чувственного сопоставления образа своей потребности с образом внешнего предмета.
- Б) Внутренний психический механизм человека, который обеспечивает опознание предмета соответствующего потребности и запускает направленное поведение по присвоению этого предмета.

В) Комплекс направления и подходов работы с кадрами ориентированных на удовлетворение производственных и социальных потребностей предприятия.

3) Стимулирование труда это

А) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности.

Б) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;

В) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

4) Под стимулом правильнее понимать:

А) внешний мотиватор;

Б) внутренний или внешний мотиватор социальной направленности;

В) внутренний мотив деятельности;

Г) внешний мотив деятельности.

5) Интенсивная мотивация – это:

А) образование мотива к интенсивной деятельности;

Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

В) мотивация, в виде постановки работнику задач на выполнение интересной лично для него работы;

Г) мотивация, опосредованная внешними для личности факторами.

6) Экстенсивная мотивация – это:

А) образование мотива, приводящего к возникновению состояния «потока»;

Б) мотивация, детерминируемая внутренними для работника факторами;

В) мотивация избегания;

Г) мотивация, опосредованная внешними для работника факторами.

7) Потребность правильнее характеризовать как:

А) один из мотивов деятельности;

Б) ощущение нужды;

В) ощущение нужды в конкретном благе;

Г) ощущение нужды в конкретном благе вне зависимости от ситуации.

8) Мотивация избегания с точки зрения менеджера.

А) является мотивацией, которая всегда снижает эффективность деятельности фирмы;

Б) необходимо искоренять на любом предприятии;

В) может быть полезной для организации при некоторых обстоятельствах;

Г) не может быть искоренена в фирмах по объективным причинам, хотя стремиться к этому целесообразно.

9) Мотивация достижения направлена на то, чтобы:

А) превратить положительные ожидания от возможного развития событий в реальность;

Б) стремиться доказать свою ценность и иметь высокий статус в обществе или коллективе;

В) в отличие от мотивации избегания, следовать наиболее важным для человека ценностям;

Г) достичь таких результатов работы, которые не допустили бы появления санкций со стороны управляющих

10) Выберите наиболее точный ответ. Мотивация долженствования возникает в ситуации, когда:

А) индивид должен незамедлительно удовлетворить потребность, возникшую под влиянием текущей ситуации;

Б) индивид должен повести себя так, как требует того его коллектив;

В) человек искусственно актуализирует удовлетворение потребности, несвойственной ситуации с целью получения удовлетворения в будущем.

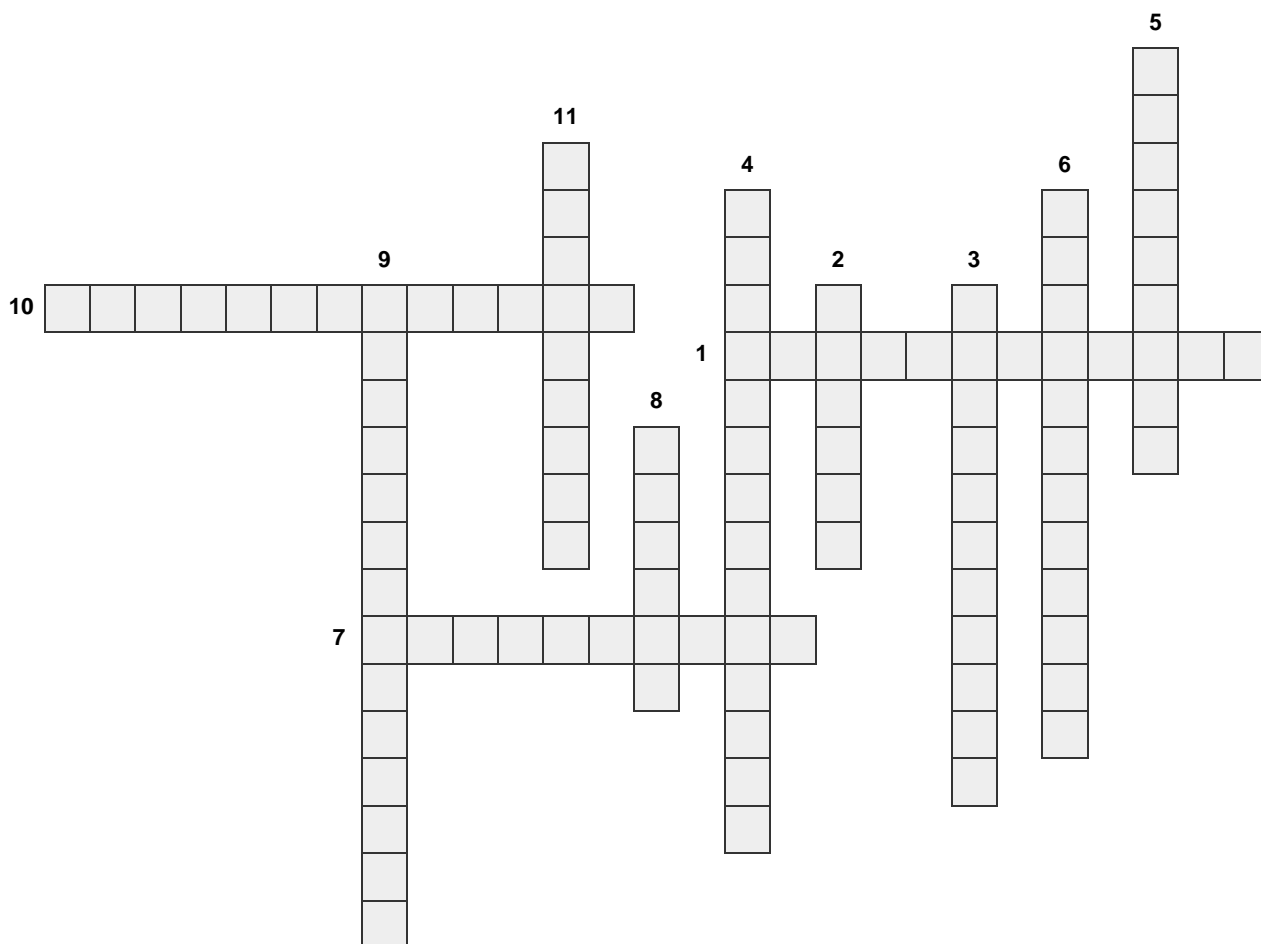
Г) человек вынужден поступится одними из своих текущих потребностей в пользу других, опасаясь санкций со стороны социального окружения или негативного влияния внешних факторов.

Ответы на тест: 1 - Б; 2 - В; 3 - В; 4 - Б; 5 - Б; 6 - Г; 7 - Г; 8 - В; 9 - А; 10 - А.

Кроссворд

Вопросы:

- 1.Способ положительного воздействия на сотрудников, основным стимулом при котором выступают материальные блага. При этом данные блага чаще всего имеет форму денежных средств.
- 2.Наказание в виде денежного взыскания, назначаемое за совершение проступка.
- 3.Системность является характерной чертой материальной действительности, это означает преобладание в мире организованности над хаотичными изменениями.
- 4.Побуждение влияющее на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала.
- 5.Вознаграждение, которое выдаётся при совершении важных поступков в организации.
- 6.Этим термином называется либо процесс оценки уровня качества, либо сами предусмотренные уровни.



- 7.Принятие человеком самостоятельного решения, форма проявления его общественной активности.
- 8.Предоставление преимуществ кому-либо, полное или частичное освобождение от выполнения установленных правил, обязанностей, или облегчение условий их выполнения.
- 9.Одна из приоритетных составляющих стиля управления в компании, которая используется в совместимости с материальной мотивацией и демотивацией.
- 10.Способ организации правового регулирования общественных отношений посредством наделения их участников субъективными юридическими правами и обязанностями.
- 11.Мотивация персонала включает в себя совокупность стимулов, которые определяют поведение конкретного индивида. Следовательно, это некий набор действий со стороны руководителя, направленный на улучшение трудоспособности работников, а также способы привлечения квалифицированных и талантливых специалистов и их удержания.

6.10. Мотивация персонала как управленческая проблема

Мотивация в системе управления человеческими ресурсами

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – особый вид деятельности, заключающийся в обеспечении достижения организацией своих целей путем регулирования и развития организационного поведения персонала в направлении его максимального соответствия миссии компании и стратегии ее социально-экономического развития. Основным постулатом УЧР является признание принципиальных отличий человеческих ресурсов от материальных, природных и финансовых. Признание этих отличий накладывает особые требования на осуществление процесса мотивации – прежде всего изучение факторов, оказывающих влияние на мотивационную политику компании, а также определение последовательности мотивационных мероприятий.

Факторы, влияющие на мотивационную политику компании, можно разделить на факторы внешней среды (рис. 6.10.1) и факторы внутренней среды (рис. 6.10.2).

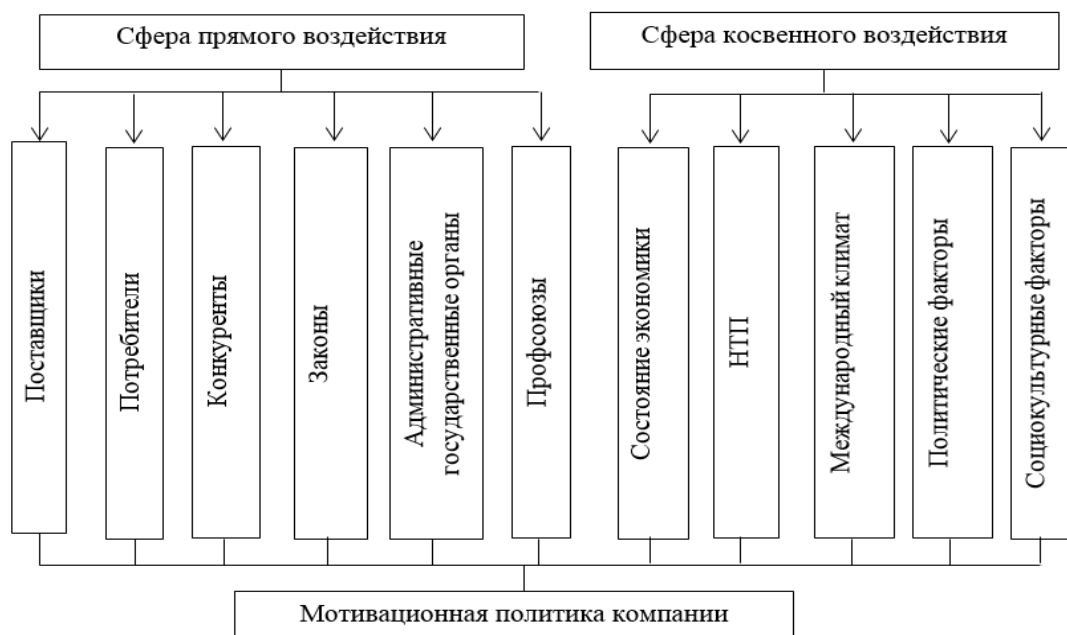


Рис. 6.10.1. Факторы внешней среды компании

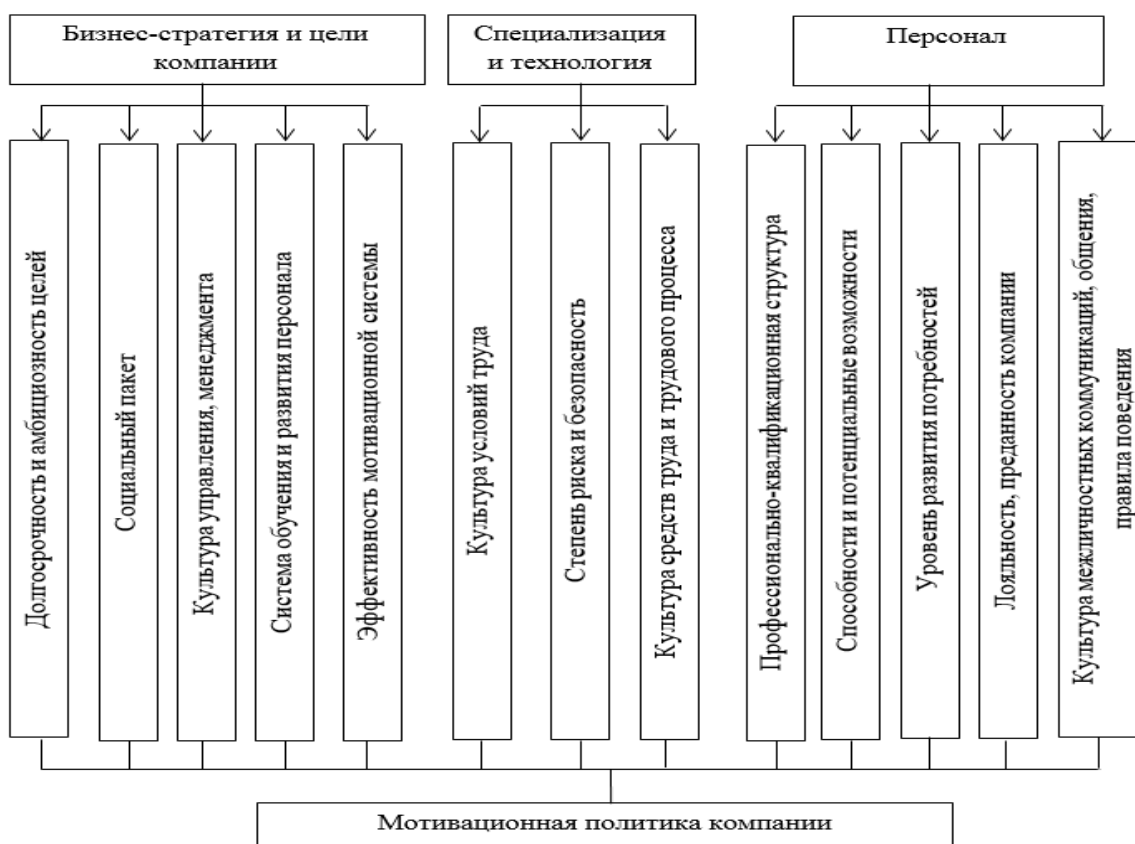


Рис. 6.10.2. Факторы внутренней среды компании

Особое значение при выборе мотивационных средств и программ имеет тип стратегии компании, в рамках которого осуществляются все ее бизнес-процессы и разрабатываются бизнес-планы (таблица 6.10.1).

Таблица 6.10.1

Мотивация персонала при различных типах стратегии компании

Тип стратегии	Требуемые характеристики работника	Рекомендуемые мотиваторы
Предпринимательская стратегия. Принимаются проекты с высокой степенью финансового риска. Ресурсы недостаточны для удовлетворения всех требований заказчика. Основное внимание – на быстрое осуществление соответствующих мер.	Работники должны быть новаторами, инициативными, контактными, готовыми рисковать, не боясь ответственности. Важно чтобы ведущие сотрудники не менялись.	Эргономика рабочего места. Вознаграждение на конкурентной основе. Премии за новаторств, инициативность. Делегирование полномочий. Поощрение риска, предоставление права на ошибку. Ротация, развитие карьеры. Комиссионные
Стратегия динамического роста. Степень риска меньшая. Постоянное сопоставление текущих целей и создание фундамента на будущее. Политика фирмы и процедуры фиксируются письменно.	Служащие должны быть организационно закреплены, обладать гибкостью, быть проблемно ориентированными и работать в тесном сотрудничестве друг с другом.	Вознаграждение за четкое выполнение планов, регламентов. Служебное продвижение. Долговременные стимулы и надбавки. Развитие профессионализма. Социальный пакет. Оплата в зависимости от компетенции.
Стратегия прибыльности (сокращения издержек). Главное – повышение прибыльности. Усилия, требующие финансовых затрат, - скромные, возможно прекращение найма. Управленческая система хорошо развита, наличие системы обширных процедурных правил.	Внимание направлено на критерии количества и эффективности, сроки кратковременные, достижение результатов при относительно низком уровне риска и максимальном уровне организационной закреплённости	Вознаграждение за конкретные результаты, за достижение цели. Оптимизация занятости и числа работников. Широкая система премирования, система участия в прибыли. Жесткое закрепление на рабочем месте. Единовременное вознаграждение.

<p>Ликвидационная стратегия. Продажа активов, устранение возможных убытков, сокращение числа работающих. Не уделяется внимание спасению организации, поскольку ожидается дальнейшее падение прибыли.</p>	<p>Требуются служащие узкой специализации, на короткое время, без большой приверженности фирме. Особой потребности в кадрах нет.</p>	<p>Досрочный выход на пенсию, аутсорсинг и аутстаффинг. Медленный рост вознаграждения, без дополнительных стимулов. Мотивация развития неспециализированной карьеры, совмещения работ.</p>
---	--	--

При этом следует учитывать, что мотивационная работа пронизывает все этапы кадровой работы: отбор и набор персонала, его адаптацию, обучение, карьерное продвижение, увольнение сотрудника. В зависимости от стратегии компании на каждом этапе применяется определенный арсенал мотивационных средств и форм практической реализации, в наибольшей степени соответствующий ее целям, ценностям и организационной культуре (рисунки 6.10.3 и 6.10.4).¹⁵¹

Мотивация в системе управления кадровыми резервами

Одна из основных и частых ошибок УКР – использование проектного подхода вместо системного. Обычно так бывает, когда программа подготовки резерва в компании запускается «сиюминутным» решением руководства (например, нет кандидата на руководящую позицию) или просто как дань моде.

Далеко не в каждой организации есть специалисты по управлению персоналом с качественной подготовкой, способные системно подойти к решению такой задачи. Поэтому нередко в компаниях возникают следующие проблемы:

1. Кандидаты в резерв отбираются субъективно, т.к. на выработку серьезных критериев для отбора своими силами у кадровиков нет времени и ресурсов, а предлагаемые консалтинговыми организациями методики зачастую сложно интегрировать с системой управления персоналом конкретного предприятия.

¹⁵¹ Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: Учебник. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ИНФРА-М, 2007. Стр.105-112

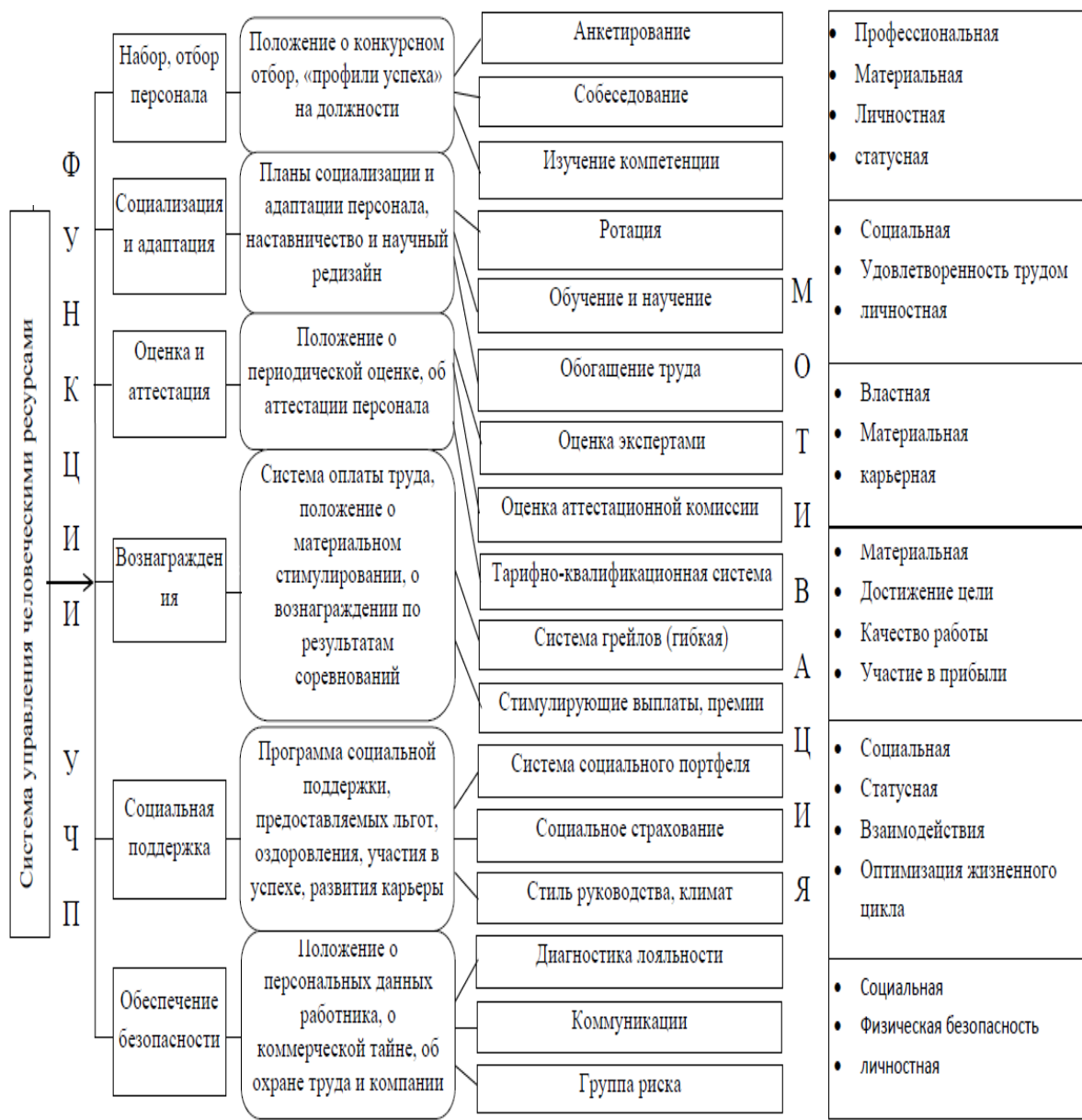


Рис. 6.10.3. Система управления человеческими ресурсами

2. Программы обучения формируются хаотично, исходя из возможностей бюджета и учебной базы, либо путем копирования известных мировых практик без учета российского менталитета и особенностей конкретной компании.

Нет понятных HR-специалистам и менеджерам критериев готовности резервиста к назначению.

1. О подготовленных резервистах после окончания «проекта» и вручения дипломов забывают.

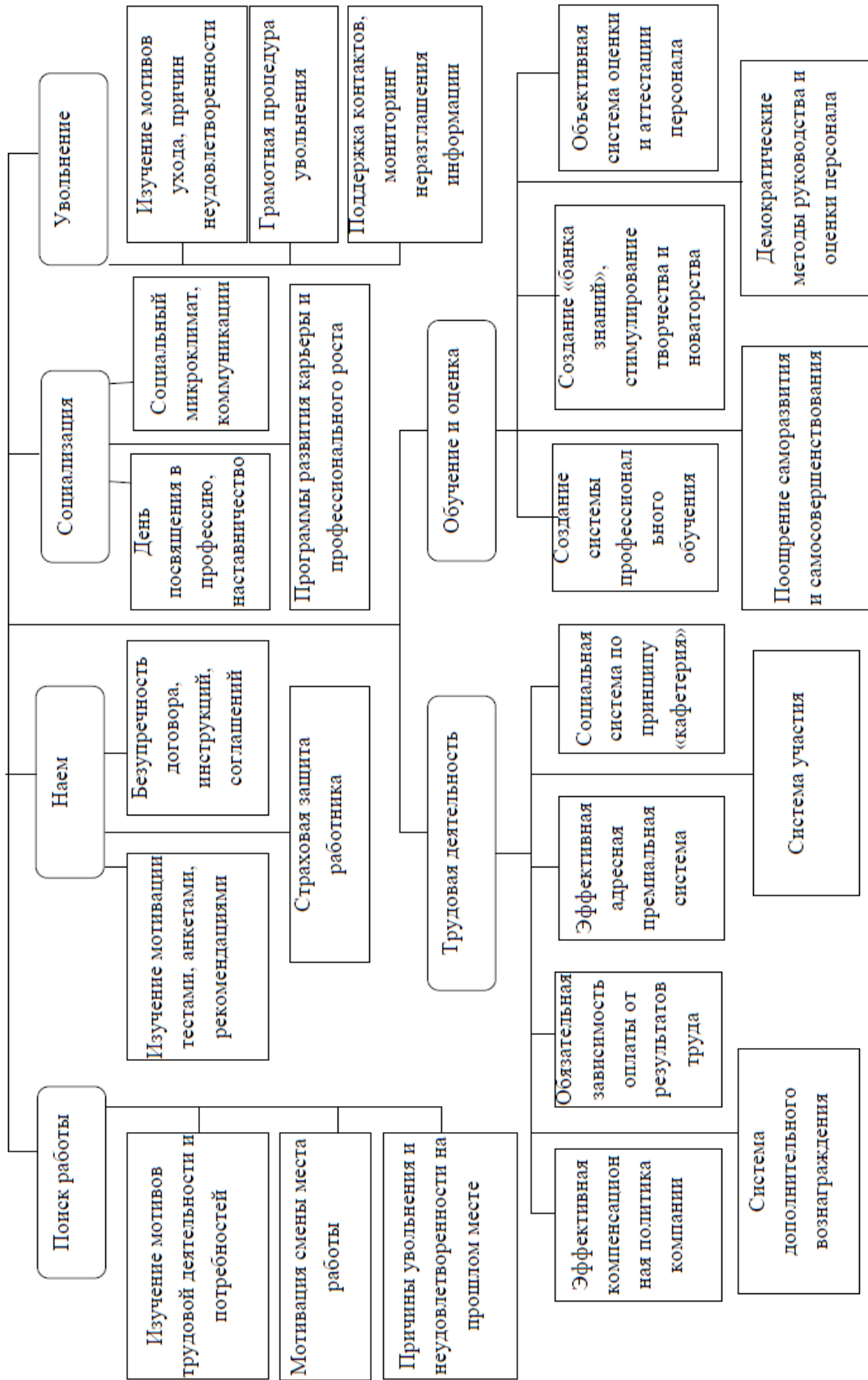


Рис. 6.10.4. Структура мотивации

2. При наличии кадрового резерва допускаются назначения не из числа его участников или вообще привлечение менеджеров со стороны.
3. Отсутствуют реальные, комплексные критерии оценки качества работы с резервом.
4. На финальных этапах подготовки резерва не предусмотрены мероприятия, позволяющие нивелировать допущенные на предыдущих стадиях ошибки или форс-мажорные обстоятельства.
5. Из-за плохо выстроенного взаимодействия между уровнями управления и функциональными подразделениями организации вся работа с резервом носит формальный характер.

Перечисленные проблемы ведут к тому, что активные, имеющие высокий потенциал молодые менеджеры, ориентированные на карьеру, уходят из компании в поисках лучшей доли, а индекс кадрового потенциала организации стремительно уменьшается. Для предотвращения этого необходимо управлять кадровым резервом на системной основе, начиная от планирования численности участников и заканчивая разработкой программы адаптации для тех резервистов, которые будут назначены на новые должности.

Предотвращение системных проблем в УКР

Перечислим основные составляющие системного подхода при управлении кадровым резервом:

1. Постановка четких целей управления кадровым резервом.
2. Определение четких критериев отбора в резерв, критериев успешности его участников и как следствие – требований к руководителю.
3. Подготовка под конкретные должности, по определенным направлениям (разработка целевых программ).
4. Позиционирование организации как заинтересованной в продвижении собственных сотрудников.
5. Использование системы контролинга управления кадровым резервом.

Мотивация стейкхолдеров управления кадровым резервом

Наряду с общими, системными проблемами управления кадровым резервом существуют более глубокие, внутренние. Они относятся к уровню личной мотивации людей, вовлеченных в этот процесс, и поэтому требуют отдельного рассмотрения.

В управлении резервом, как правило, участвуют несколько основных стейкхолдеров: представляющие интересы акционеров топ-менеджеры (выделяют средства или иницируют эту работу), специалисты службы персонала, резервисты, действующие руководители.

Топ-менеджеры изначально ориентированы на формирование резерва – наличие обученных, «вставленных в обойму» и в любой момент «готовых к выстрелу» резервистов позволяет минимизировать кадровые риски компании.

Гораздо сложнее мотивировать руководителей и резервистов.

1) Мотивация резервистов

Организация должна быть готова понять индивидуальные мотивы сотрудника и быть готова сделать нетиповое мотивационное предложение. Для одних мотивацией может выступать само выдвижение в резерв, для других — обучение, для третьих материальные стимулы, для четвертых — возможность попробовать себя руководителем проекта. В любом случае, при выборе методов удержания резервистов необходимо также учитывать индивидуальные потребности сотрудника.

Нежелание сотрудников участвовать в программе подготовки резерва и заниматься саморазвитием может быть вызвано разными причинами (таблица 6.10.2).

Таблица 6.10.2.

Проблемы мотивации резервистов и пути решения

Проблема	Решение
Нет мотивации к участию в резерве еще на этапе отбора (в компании плохая система управления, уровень материальной мотивации на управленческие позиции не соответствует затрачиваемым усилиям, быть руководителем не престижно)	1. Разработка действенной системы материальной мотивации, которая сбалансирует бы соотношение «ответственность (загруженность – вознаграждение)». 2. Повышение престижности работы руководителя в компании
Недоверие программе из-за непонимания принципов отбора в резерв и назначения на новую руководящую должность	Определение четких критериев отбора в резерв, критериев успешности его участников и как следствие – требований к руководителю

Окончание табл. 6.10.2

Наставники (действующие руководители) никак не мотивированы на подготовку резервистов	Мотивация руководителей
Негативная реакция руководителя резервиста на его длительное отсутствие на рабочем месте в период подготовки (например, по причине командировок)	1. Планирование программ подготовки с условием минимального отвлечения
	резервиста от постоянной работы (дистанционное обучение, проведение обучающих мероприятий в нерабочее время). 2. Мотивация руководителей
Нет системы мотивации резервистов, не получивших назначение после прохождения программ подготовки (синдром «про меня забыли»), и системы удержания сотрудников с высоким потенциалом в организации	Руководство компании может придерживаться следующих позиций: 1. Договоренность «на берегу» (на этапе отбора в резерв) о том, что назначение не обязательно произойдет сразу после завершения обучения. Вариант приемлем в организациях со сложившейся корпоративной культурой, атмосферой доверия между персоналом и менеджментом.
	2. Повышение материальной мотивации. Вариант подходит для молодых компаний, где оргкультура находится на стадии формирования, и атмосфера доверия пока не сложилась. Размеры дополнительных выплат могут варьироваться от 10% до 25% зарплаты (это пороговая величина чувствительности к ее повышению, без которого у подготовленного резервиста возникают мысли о смене работы). Подобные выплаты осуществляются на основании оценки результатов деятельности за период (показателей производительности, себестоимости, качества, охраны труда, трудовой дисциплины и т.п.)

2) Мотивация руководителей

Мотивация руководителя на эффективную подготовку преемника – наиболее сложный и, в настоящее время, до конца не решенный вопрос в системе управления кадровым резервом. Мотивировать управленца, под должность которого готовится резерв, к качественной, ре-

зультативной работе с преемниками сложнее всего. Многие менеджеры рассуждают так: «Если я сегодня подготовлю резервиста, то завтра буду не нужен».

Можно выделить следующие причины нежелания заниматься подготовкой преемника (таблица 6.10.3).

Таблица 6.10.3

Проблемы мотивации руководителей и пути решения

Проблема	Решение
Боязнь готовить преемника из-за стремления остаться незаменимым, удержаться на должности	<p>1. Мотивация руководителя к эффективному использованию резерва:</p> <ul style="list-style-type: none"> –материальная (премирование за качественную подготовку, оцениваемую комиссией, установка KPI); –нематериальная (звание «Лучший наставник», благодарности высшего руководства и т.п.). <p>2. Формирование и внедрение в компании (при безусловной поддержке и участии первого лица) идеологии необходимости подготовки резерва на всех уровнях. На начальном этапе с учетом российского менталитета возможно использование административного ресурса (когда подготовка резерва начинается по указанию первого лица компании, обязательному для выполнения). Однако, такой метод применим только при качественном планировании резерва. В противном случае есть риск возмущения руководителей необходимостью подготовки преемников на должности, не требующие этого</p>
Безразличие (нигде не закрепленная ответственность). Руководители всех уровней не воспринимают управление кадровым резервом подразделения как важную часть своей повседневной работы	<p>1. Вовлечение руководителей в работу с резервом путем четкого разделения ответственности между ними и службой персонала на каждом этапе. Установление персональной ответственности путем внесения соответствующих пунктов в должностные инструкции.</p> <p>2. Периодическая публичная отчетность перед первым лицом компании о результатах работы с кадровым резервом.</p> <p>3. Материальная (нематериальная) мотивация, внедрение идеологии необходимости подготовки резерва</p>
Неумение готовить кадровый резерв, незнание, как именно учить	<p>1. Проведение обучения на тему «Как готовить кадровый резерв» для всех руководителей с объяснением преимуществ подготовки кадрового резерва.</p> <p>2. Вовлечение действующих руководителей (включая первых лиц компании) в процесс составления программ подготовки кадрового резерва, чтобы культивировать лучшие практики компании по подготовке преемников.</p>

	3. Определение простых и понятных руководителям и HR-специалистам критериев готовности резервистов к назначению
Высокая текущая загрузка	Оценка текущей загрузки. Если она действительно высока – рассмотрение возможности оптимизации функций или проведение курса тайм-менеджмента

Приведенный инструментарий поддержания мотивации участников процесса работы с кадровым резервом, естественно, нельзя использовать без адаптации к особенностям конкретной организации. Однако, все перечисленные проблемы довольно часто встречаются на практике, а предложенные способы их решения проверены и весьма эффективны. Эти знания помогут специалистам службы персонала учесть чужие ошибки управления резервом и минимизировать их количество в своей работе.

Таким образом, для эффективного функционирования системы управления кадровым резервом, наряду с выстроенными процессами подбора, оценки и развития резервистов, неотъемлемым составным элементом системы любой организации должна стать именно мотивация всех участников, взаимодействующих в рамках данной системы¹⁵².

Контрольные вопросы:

1. *Какие существуют проблемы мотивации резервистов?*
2. *Какие существуют проблемы мотивации руководителей?*
3. *Как тип стратегии компании влияет на выбор мотивационных средств?*
4. *Какие выделяют факторы, влияющие на мотивационную политику компании?*
5. *Каковы основные проблемы, которые возникают при подготовке резервистов?*

¹⁵² Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — 277 с. — (Научная мысль). — www.dx.doi.org/10.12737/2683. Стр. 224-241
 ISBN 978-5-16-009541-7 (print)
 ISBN 978-5-16-100775-4 (online)

Практические задания

Темы докладов

1. Двухфакторная модель Ф. Герцберга.
2. Диспозиционная модель А.Г. Здраволыслова, В. А. Ядова.
3. Теория ожидания В. Врума.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Что из перечисленного относится к факторам, влияющим на мотивационную политику компании, внешней среды компании?

- А) Поставщики
- В) Персонал
- С) Специализация и технология

2. Что из перечисленного относится к факторам, влияющим на мотивационную политику компании, внутренней среды компании?

- А) Законы
- В) Конкуренты
- С) Бизнес-стратегия и цели компании

3. Особый вид деятельности, заключающийся в обеспечении достижения организацией своих целей путем регулирования и развития организационного поведения персонала в направлении его максимального соответствия миссии компании и стратегии ее социально-экономического развития – это...

- А) Мотивация
- В) Управление человеческими ресурсами
- С) Управление кадровыми резервами

4. Какие выделяют типы стратегии компании?

- А) Предпринимательская, динамического роста, прибыльности, ликвидационная
- В) Демократическая, авторитарная, тоталитарная
- С) Внутренняя и внешняя

5. Какой вид мотивации можно использовать при предпринимательской стратегии компании?

- А) Служебное продвижение
- В) Эргономика рабочего места
- С) Оптимизация занятости и числа работников

6. Какой вид мотивации можно использовать при стратегии динамического роста?

- А) Делегирование полномочий
- В) Комиссионные
- С) Развитие профессионализма

7. Какой вид мотивации можно использовать при стратегии прибыльности?

- А) Вознаграждение за конкретные результаты
- В) Социальный пакет
- С) Делегирование полномочий

8. Какой вид мотивации можно использовать при ликвидационной стратегии?

- А) Широкая система премирования
- В) Вознаграждение за четкое выполнение планов
- С) Досрочный выход на пенсию

9. Кого сложнее всего мотивировать?

- А) Резервистов и руководителей
- В) Сотрудников низких должностей
- С) Кадровых работников

10. Какая главная проблема мотивации руководителей?

- А) Безразличие
- В) Боязнь готовить преемника из-за стремления остаться незаменимым
- С) Нет системы мотивации

Ответы: 1-А, 2-С, 3-В, 4-А, 5-В, 6-С, 7-А, 8-С, 9-А, 10-В

Кроссворд

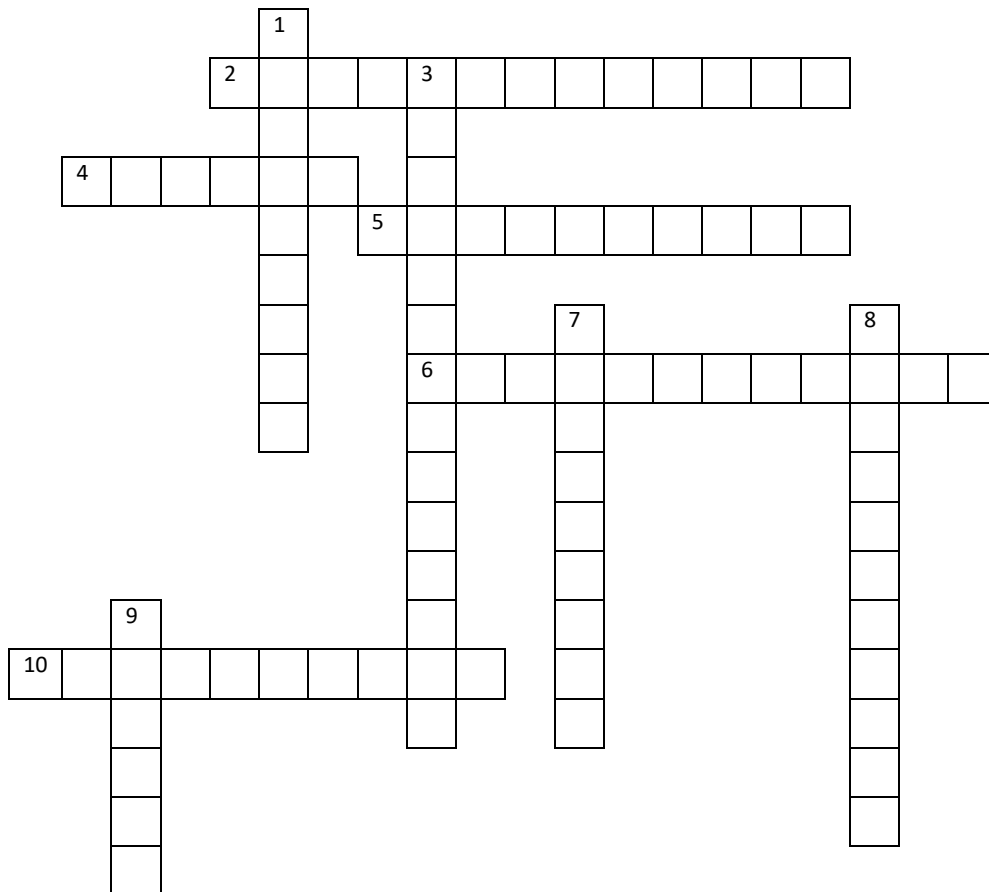
Вопросы:

По горизонтали:

- 2. Как расшифровывается УЧР: Ч – это ...
- 4. Внешнее побуждение, т.е. возможность выбранного объекта удовлетворить потребности человека – это...
- 5. Факторы, влияющие на мотивационную политику компании, делятся на внешние и ...

6. Мотивация ... на эффективную подготовку преемника наиболее сложный и до конца не решенный вопрос в системе управления кадровыми резервами.

10. Как расшифровывается УЧР: У – это...



По вертикали:

1. Как расшифровывается УЧР: Р – это...

3. Функция УЧП, которая включает в себя систему оплаты труда, положение о материальном стимулировании.

7. Создание таких условий регулирования трудовых отношений, в рамках которых у работника появляется потребность самоотверженно трудиться – это...

8. При мотивации ... организация должна понять индивидуальные мотивы сотрудника.

9. Один из мотивов социального взаимодействия – это...

6.11. Виды стимулирования

Любое действие человека, в том числе труд, осуществляется в силу внутренних причин, побуждений, в связи с потребностями, интересами, ожиданиями личности.

Стимул (от лат. *stimulus* - остроконечная палка, которой погоняют животных) - внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

Стимул - это не любое внешнее воздействие, а лишь такое, побуждающий эффект которого опосредован психикой человека, отвечает его взглядам, чувствам, настроениям и, конечно же, мотивам. Получая из внешней среды стимулирующий импульс (экономический, политический, правовой, социокультурный и т.д.) и пропуская его через свою психику, человек трансформирует этот импульс на себя, соотносит его со своими потребностями, интересами, возможностями, желаниями, ожиданиями и целевыми установками. В результате из множества вариантов появляется решение действовать именно так, а не иначе. Это решение перерастает в действие, которое приводит к определенному результату.

Результат будет тем выше, чем выше степень адекватности внешних импульсов (стимулов) и внутренних реакций (мотивов) работника. И напротив, чем больше нарушается этот баланс, тем выше вероятность расхождения ожидаемых и фактических результатов труда работника. Тем не менее мотивы и стимулы, выступая факторами, определяющими конечные результаты человеческой деятельности, не тождественны друг другу. *Мотивы* — это внутриличностные причины и движители, побуждающие работника действовать. *Стимулы* же, будучи внешними воздействиями, не всегда совпадают с личными устремлениями, приоритетами, предпочтениями работника. Более того, мотивы и стимулы в своих воздействиях на деятельность могут как взаимоусиливаться, так и быть разнонаправленными. Например, жесткий стиль руководства в интеллектуальном творческом коллективе может привести к "свертыванию", замыканию работников (демотивации) и, как следствие, к снижению результатов труда.

Мотивация есть процесс побуждения человека к деятельности во имя достижения определенных целей. *Стимулирование* - это процесс

регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности. Если мотивация подталкивает деятельность изнутри, то стимулирование привлекает ее извне возможностью удовлетворения потребностей.¹⁵³

Цели разработки и внедрения системы материального и нематериального стимулирования персонала:

- повышение доходов бизнеса и выполнение производственных и финансовых планов;
- повышение качества продуктов и услуг компании;
- повышение заинтересованности работников предприятия в эффективном труде;
- побуждение персонала предприятия работать максимально эффективно за минимальные деньги при стойкой уверенности в адекватности получаемого вознаграждения и неотвратимости заслуженного наказания у персонала;
- поддержание заинтересованности сотрудников в успешном проведении возможных структурных преобразований на предприятии;
- стимулирование высококвалифицированного труда персонала различных категорий;
- привлечение и удержание высококвалифицированных специалистов;
- развитие таких качеств персонала, как инициатива, лояльность и преданность компании;
- повышения качества принятия управленческих решений высшим управляющим составом предприятия, способствующих росту эффективности компании в целом и сокращению расходов;
- укрепление дисциплины работников, лояльности к компании и солидарной ответственности персонала;
- прояснение, согласование и доведение системы целей руководства до уровня каждого рабочего места (каждой должности).

Рассмотрим основные виды стимулирования (см. рис. 6.11.1).

¹⁵³ Электронный ресурс: https://studme.org/175808286509/menedzhment/motivatsiya_stimulirovanie



Рис. 6.11.1. Основные стимулы трудовой деятельности

Стимулирование труда как способ управления персоналом предполагает использование всей гаммы существующих форм и методов трудового поведения:

Стимулирование труда предполагает создание механизма, при котором активная трудовая деятельность, дающая определенные, заранее зафиксированные результаты, становится необходимым и достаточным условием удовлетворения значимых и социально обусловленных потребностей работника, формирования у него мотивов труда.

Предназначение стимулов к труду заключается в развитии системы потребностей людей, структуры их личных интересов, в раскрытии способностей работника, повышении его экономической и социальной ответственности. Чтобы стимулы выполняли свою роль в полном объеме, в общественном сознании должен быть преодолен подход к человеку только как к индивидууму, сопоставляющему выгоды от роста своего материального благополучия с тяготами от более интенсивного и напряженного труда.

Подобный подход (к сожалению, наиболее распространенный) ограничивает систему стимулирования заработной платой, вознаграж-

дениями, возможностями "отоваривания" доходов. Моральные, творческие стимулы к труду рассматриваются как менее важные, им нередко отводится второстепенная роль.

Между тем, когда стоит задача существенно повысить общественно необходимую интенсивность и качество работы, обеспечить лучшее использование производственного и трудового потенциала, очень важны и социальные факторы – гармонизация личных интересов, их сочетание с коллективными, создание благоприятных условий для развития личности в процессе труда. Чтобы реально управлять интересами и через интересы, необходимо обеспечивать общность материальных, моральных, творческих и других стимулов.

Такой подход к системе стимулов к труду, как свидетельствует опыт не только российских, но и зарубежных предприятий, существенно повышает действенность материальной заинтересованности. Этот опыт подтверждает: если заработная плата компенсирует отсутствие творческих начал в труде, неразвитость форм участия работников в управлении предприятием, слабость социальной инфраструктуры и подобные им явления (например, тяжесть и непривлекательность условий труда), функции стимулирования высокопроизводительного труда не могут осуществляться достаточно эффективно.

Система нематериального и материального стимулирования труда предполагает комплекс мер, направленных на повышение трудовой активности работающих и, как следствие, повышение эффективности труда, его качества. Но при этом работник должен знать, какие требования к нему предъявляются, какое вознаграждение он получит при их неукоснительном соблюдении, какие санкции последуют в случае их нарушения. Поэтому система стимулов труда должна опираться на определенную базу (нормативный уровень трудовой деятельности).

Материальное стимулирование реализуется через ряд каналов: систему оплаты труда, систему дифференцированного учета видов и результативности труда, систему реализации полученных за труд денежных средств (развитие сферы расходования полученных трудовых доходов). К дополнительным стимулам, практически также являющимся материальными, мировая практика (об этом свидетельствует политика фирм в странах с развитой рыночной экономикой) относит: оплату за счет фирмы транспортных расходов, субсидии на питание, помощь в оплате расходов на образование, оплачиваемое за счет

фирмы медицинское обслуживание, поездки туристического характера в выходные дни и во время отпуска, расходы работодателя на страхование жизни работников и их иждивенцев, страхование от несчастных случаев и т.п.

Виды материального стимулирования персонала – денежный и неденежный. Денежное материальное стимулирование включает следующие формы.¹⁵⁴

1. Заработная плата (статья 132 ТК РФ).

2. Премии и поощрения за достижения в работе, доплаты, материальная помощь, иногда доля в прибыли или акционерном капитале.

3. Надбавки и компенсации (в этом случае государство принимает активное участие, защищая всевозможные гарантии за тяжелые условия труда, превышение норм труда, виды работ, оплату больничных, отпусков и т.д.).

4. Ссуды и льготные кредиты персоналу.

В совокупности денежное стимулирование – это экономическая мотивация сотрудников, поскольку именно благодаря такому поощрению реализуется экономическая потребность человека в пище, одежде, предметах обихода, жилье.

Нематериальные стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда. К данной категории относят также побудительные мотивы, связанные с творческой насыщенностью и содержательностью труда, относительно благоприятными его условиями, взаимоотношениями в трудовом коллективе, отношениями между работником и его руководителем, возможностью профессионально-квалификационного роста, самосовершенствования и самовыражения.

Сам факт вступления работника в трудовые отношения предполагает, что он должен выполнять некоторый круг обязанностей за предварительно оговоренное вознаграждение. В этой ситуации для стимулирования еще нет места. Здесь находится сфера контролируемой деятельности, в которой работают мотивы, связанные со страхом наказания за невыполнение предъявляемых требований. Таких наказа-

¹⁵⁴ Электронный ресурс: <https://zhazhda.biz/base/materialnoe-stimulirovanie-personala>

ний, связанных с потерей материальных благ, может быть как минимум два: частичная выплата обусловленного вознаграждения либо разрыв трудовых отношений.

Однако грань между контролируемым и мотивированным поведением условна и подвижна, так как работник с сильной мотивацией труда обладает самодисциплиной, привычкой добросовестно выполнять требования и относиться к ним как к собственным нормам поведения.

Принципы построения системы стимулирования и ее основная направленность должны поддерживать именно то поведение, именно то отношение к делу, те нормы поведения и рабочие результаты, в которых находят наиболее полное выражение содержание и основная направленность работы, культивируемой и поддерживаемой руководством. Критерии, заложенные в систему стимулирования, необходимо формулировать исходя из целей и задач компании и задают показатели эффективности, ориентированные на достижение целей компании. Непоследовательность и расхождение слова и дела здесь недопустимы, поскольку даже однократное нарушение установленных принципов стимулирования сразу вызовет резкое падение доверия к политике, проводимой руководством.

Критерии оценки, заложенные в систему стимулирования, должны носить преимущественно объективный характер - они должны либо иметь установленное количественное выражение, либо уровни выраженности, описанные в поведенческих проявлениях.

Говоря об использовании немонетарных методов стимулирования персонала, необходимо отметить, что очень важным условием успешности такой стратегии стимулирования служит открытость и доверительность в отношениях между руководством и работниками: постоянное и точное информирование о производственно-экономической ситуации, складывающейся на предприятии, об ожидаемых перспективах, намечаемых действиях, успешности их реализации. Кроме того, менеджменту необходимо больше внимания уделять информированию работников о том, какие преимущества, помимо заработной платы, они могут получать.

Стимулирование персонала оптимально в той степени, в какой подчиненные могут быть информированы о вопросах, касающихся итогов работы.

Неожиданные, непредсказуемые и нерегулярные поощрения мотивируют лучше, чем прогнозируемые, когда они практически становятся неизменной частью заработной платы.

Подкрепление должно быть безотлагательным, что выражается в незамедлительной и справедливой реакции на действия сотрудников. Они начинают осознавать, что их неординарные достижения не только замечаются, но и осязательно вознаграждаются. Выполненную работу и неожиданное вознаграждение не должен разделять слишком большой промежуток времени; чем больше временной интервал, тем меньше эффект.

Сотрудников следует стимулировать по промежуточным достижениям, не дожидаясь завершения всей работы. Важно иметь в виду, что большие успехи труднодостижимы, а поэтому сравнительно редки. Поэтому положительную мотивацию желательно подкреплять через не слишком большие интервалы времени. Но для этого общее задание должно быть разделено и спланировано по этапам с таким расчетом, чтобы каждому из них могла быть дана адекватная оценка и должное вознаграждение, соответствующее объему реально выполненной работы.

Как правило, крупные награды, редко кому достающиеся, вызывают зависть, а небольшие и частые — удовлетворение. Люди склонны к сравнительной оценке своих достижений не по абсолютным показателям, а преимущественно путем сравнения с результатами других. Поэтому без серьезных оснований не следует постоянно выделять кого-либо из сотрудников, иной раз этого не следует делать ради сохранения коллектива, даже если он того и заслуживает.

Стимулирование и удержание персонала могут осуществляться и за счет предоставления различного рода социальных благ и услуг (льгот). Льгота с высокой действенностью — это такая льгота, которая важна для сотрудников и создает у них ощущение, что она стоит гораздо больше реальных затрат на ее предоставление. Так, работодатель может применить в свою пользу экономию от масштаба, приобретая на имя своих сотрудников товары и услуги по более низкой цене, чем, если бы они делали это сами. Примером реализации этого подхода может быть предоставление работникам полисов ДМС, покупка абонементов в фитнес-центр, организация совместных закупок.

Полезно организовать внутреннее соревнование, быть может, даже конкуренцию между сотрудниками с целью побуждать их к работе с большей отдачей. Главное здесь, чтобы конкуренция не привела к ситуации, когда неудача одних становится наградой для других.

Необходимо, насколько это возможно, использовать индивидуальный подход к стимулированию и привлекать работников к участию в разработке и реализации программ.

Программы нематериального вознаграждения должны быть максимально разнообразными.

Социально-психологические виды нематериального стимулирования как видно уже из названия воздействуют, прежде всего, на формирование психологического комфорта сотрудников на рабочем месте. Ответственность за функционирование этой группы видов нематериального стимулирования лежит, прежде всего, на линейных руководителях, непосредственно работающих с персоналом организации. Роль HR-службы заключается в том, чтобы помочь линейным менеджерам осознать необходимость социально-психологического стимулирования, помочь с определением конкретных методов стимулирования. Кроме того, HR-служба должна оказывать всестороннюю техническую поддержку в организации необходимых мероприятий.

Группа социально-бытовых видов стимулирования необходима для помощи работникам в организации бытовой жизни с тем, чтобы дать им возможность в полной мере отдавать свои силы для решения производственных вопросов. Но главное значение этой группы – демонстрация заботы предприятия о сотрудниках. Систему социально-бытового обслуживания HR-служба разрабатывает совместно с финансистами (которые увязывают расходы на социально-бытовое обслуживание с бюджетом организации; оказывают помощь в расчетах). Однако роль HR-службы является ключевой, ведь именно ей предстоит выбирать, какие конкретно виды стимулирования будут использоваться с тем, чтобы они оказывали максимальное воздействие на удовлетворенность сотрудников.

К корпоративно-системным видам стимулирования относится организационное стимулирование - стимулирование труда, регулирующее поведение работника на основе изменения чувства его удовлетворенности работой в организации. Организационное стимулиро-

вание предполагает привлечение работников к участию в делах организации, сотрудникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, как правило, социального характера.¹⁵⁵

Моральные методы стимулирования. Системы материального стимулирования, применяющиеся в мире, не являются сложными или недоступными, напротив, они просты и понятны. Главное достоинство заключается в том, что они действенны. Однако большой акцент делается на моральное стимулирование. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанный как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени. Причин здесь несколько. Во-первых, повышение индивидуальной производительности труда может отрицательно сказываться на повышении производительности в целом, что связано с образованием новых узких мест в производстве, ростом объемов НЭП и увеличением запасов. Во-вторых, ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. К тому же, выполнив норму, рабочий часто не стремится искать пути совершенствования работы, что в конечном итоге ведет к сдерживанию рационализаторской активности. В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности от 2 до 10 % стоимости готовой продукции, и дальнейшая ориентация управленцев на экономию преимущественно этого вида издержек оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь. Специфическими методами мотивации являются похвала и критика. Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации. Критика должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Для повышения действенности похвалы желательно иметь объективные

¹⁵⁵ Антипина В. Классификация видов нематериального стимулирования: URL <https://hr-portal.ru>

критерии. Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты. К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков. Поэтому критикуемые не могут обижаться на нее. Еще одной формой мотивации, которая объединяет в себе все рассмотренные выше, является продвижение в должности, которое дает и более высокую заработную плату (экономический мотив), интересную содержательную работу (организационный мотив), а также отражает признание заслуг авторитета личности (моральный мотив)¹⁵⁶.

Контрольные вопросы:

1. *Что такое стимул?*
2. *Чем отличается стимул от мотива?*
3. *Определение понятия стимулирование*
4. *Виды стимулирования*
5. *Примеры материального стимулирования*
6. *Примеры нематериального стимулирования*
7. *Хорошее стимулирование- это какое?*

Практические задания

Темы докладов

1. Модель Л. Портера – Э. Лоурела.
2. Способ измерения структуры трудовой мотивации на основе теста «Мотуре».
3. Динамика индикаторов, отвечающих за воспроизводство избегательной мотивации.

¹⁵⁶ Герасимов Б.Н. Организационное поведение. -С 93-94-URL <http://repo.ssau.ru>

Тесты для самостоятельной проверки

1. Допишите фразу: мотивы — это внутриличностные причины и ...

2. Критика должна быть:

- a) дозированной,
- b) каждодневной
- c) последовательной,
- d) по любым причинам
- e) контрастной
- f) регулярной

3. Верно ли утверждение? «Прогнозируемые поощрения мотивируют лучше, чем неожиданные, непредсказуемые, нерегулярные»

- a) Да
- b) Нет

4. Соотнесите:

- | | |
|------------------------------|----------------------------------|
| 1. Денежные | a) материальное стимулирование |
| 2. Неденежные | b) нематериальное стимулирование |
| 3. Индивидуальные | |
| 4. Коллективные | |
| 5. Социальные | |
| 6. Моральные | |
| 7. Творческие | |
| 8. Социально-психологические | |

5. Верно ли утверждение? Сотрудников следует стимулировать по достижениям завершения всей работы.

- a) Да
- b) Нет

6. Какое понятие объединяет данные характеристики? «К правилам [этого] осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок подчеркивание возможности устранения недостатков»

- a) мотивация
- b) критика
- c) стимулирование

7.-это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.

- a) Стимулирование
- b) Мотивация
- c) Регулирование

8. Денежное материальное стимулирование включает следующие формы:

- a) Заработная плата
- b) Отпуск
- c) Премии и поощрения за достижения в работе
- d) Надбавки и компенсации
- e) Командировка
- f) Ссуды и льготные кредиты персоналу

9..... основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда.

- a) Нематериальное стимулирование
- b) Материальное стимулирование

10. В чем разница между мотивом и стимулом?

Ответы на тест:

1. Мотивы — это внутриличностные причины и движители, побуждающие работника действовать.

2. a) c) e) f)

3. b)

4. a) 1,3,4; b) 2 5 6 7 8

5. b)

6. b)

7. a)

8. a) c) d) f)

9. a)

10. **Мотивы** — это внутриличностные причины и движители, побуждающие работника действовать. **Стимулы** же, будучи внешними воздействиями, не всегда совпадают с личными устремлениями, приоритетами, предпочтениями работника. Более того, мотивы и стимулы в своих воздействиях на деятельность могут как взаимоусиливаться, так

и быть разнонаправленными. Например, жесткий стиль руководства в интеллектуальном творческом коллективе может привести к "свертыванию", замыканию работников (демотивации) и, как следствие, к снижению результатов труда.

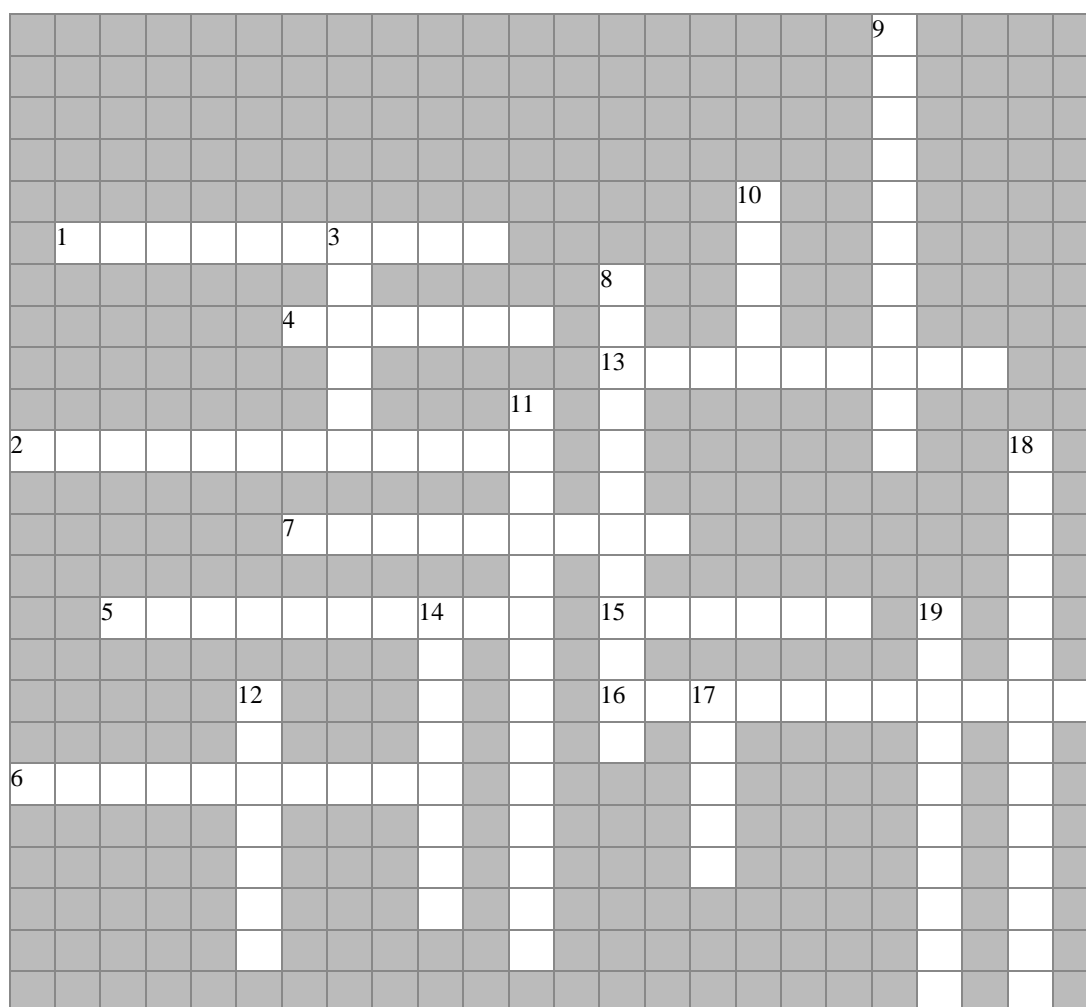
Кроссворд

По горизонтали:

1. Виды стимулирования, связанные с творчеством работника
2. Вид стимулирования, который предполагает использование комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.
4. Это график работы, при котором сотрудник может определить самостоятельно начало и окончание рабочего дня по договоренности с работодателем. Правовое регулирование закреплено в ТК и обязательно фиксируется в трудовом договоре.
5. Неденежное стимулирование. Его главное направление – создание отношений между людьми, при которых заслуги работника стимулировались бы признательностью руководства, выражающееся в материально - неденежном стимулировании и социальными отношениями в коллективе.
6. Правила поведения личности, соответствующие принятым в обществе нормам или требованиям правил распорядка. Строгое и точное выполнение правил, принятых человеком к выполнению.
7. Побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.
13. В качестве мер ... стимулирования могут быть использованы похвала, официальное признание заслуг, награда, карьерный рост, повышение официального статуса должности, обучение, участие в интересном проекте, участие в конкурсе, привлечение к управлению и многие другие методы.
15. Временное освобождение от работы в будние дни на определённый период времени для отдыха и иных социальных целей с сохранением

прежнего места работы. Пример нематериального стимулирования.

16. Пример материального стимулирования, представляющий собой возмещение за что-либо.



По вертикали:

3. Внешнее воздействие на человека, группу, организационную систему, влияющее на процесс и результаты трудовой деятельности.

8. Поездка работника по распоряжению работодателя на определённый срок для выполнения служебного поручения вне места постоянной работы. Пример нематериального стимулирования.

9. Отношения по защите имущественных интересов физических и юридических лиц при наступлении определённых событий за счёт денежных фондов, формируемых из уплачиваемых ими страховых взносов. Пример материального стимулирования.

10. Договор, по которому одна сторона обязуется передать или передаёт вещь в безвозмездное временное пользование другой стороне, а последняя обязуется вернуть ту же вещь в том состоянии, в каком она её получила, с учётом нормального износа или в состоянии, обусловленном договором. . Пример материального стимулирования.
11. Стимулирование, основанное на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда.
12. Дополнительные выплата сотрудникам, которые начисляются им помимо заработной платы и включаются в систему оплаты труда.
14. Выплаты стимулирующего характера, которые начисляются за конкретные заслуги или характеристики работника.
17. Это внутриличностная причина и движители, побуждающие работника действовать.
18. Это процесс регулирующего воздействия на работника факторов внешней среды с целью повышения его трудовой активности.
19. Деятельность по приобретению опыта работы или повышение квалификации по специальности, а также работа по специальности в течение определённого испытательного срока, называемого испытательным стажем, для определения возможности зачисления на штатную должность.

6.12. Объективное и субъективное стимулирование

По источнику стимулы бывают объективными и субъективными.

К объективным стимулирующим факторам относятся физические, экономические, технические, организационные условия трудовой среды.

Субъективные стимулы исходят от социального окружения посредством воздействия различных субъектов (индивидов и групп). Влияние на работников может быть оказано со стороны социума, коллектива, менеджеров, членов рабочей группы (команды), родных и близких людей.

Можно сказать, что объективные стимулы связаны с условиями и организацией труда, субъективные – с оценками, отношением, поведением других людей.

Необходимо различать субъективный и объективный аспекты стимулов. Некоторые общеизвестные стимулы, например деньги, рабочие часы, условия труда, носят явно объективный характер, однако они могут по-разному восприниматься субъективно. Поэтому человека, находящегося под влиянием определенных мотивов, можно привлечь к участию в организационной деятельности посредством определенной комбинации значимых для него стимулов.¹⁵⁷

Факторы объективного стимулирования

1) Экономические факторы:

Суть экономических мотивов состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние. Они могут быть прямыми или косвенными, облегчающими получение прямых (дополнительное свободное время, позволяющее заработать в другом месте).

Основными формами денежных доходов, связанных с трудовой деятельностью, является заработная плата, предпринимательская прибыль, различного рода выплаты и льготы.

Обычно заработная плата зависит от занимаемой должности, квалификации, стажа работы, количества и качества затраченного труда. По форме она может быть повременной, зависящей от количества затраченного времени, и сдельной, определяемой объемом выполненной работы. В свою очередь, в рамках форм выделяются системы заработной платы. Использование той или иной формы или системы заработной платы в целях стимулирования зависит от сферы деятельности работников, характера трудовых операций, технологических процессов и т.п.

Денежные выплаты, используемые в качестве рычагов стимулирования, могут быть в зависимости от конкретной ситуации и его целей пропорциональны и непропорциональны достигнутым результатам. В последнем случае применяются акцентирующие и нивелирующие выплаты, а иногда и штрафы. При акцентировании они растут быстрее результата, а при нивелировании – медленнее. На практике существуют самые различные их комбинации.

¹⁵⁷ Электронный ресурс: https://studme.org/1601101322091/menedzhment/vidy_stimulirovaniya

Кроме заработной платы и премий за последнее время для сотрудников коммерческих организаций все большее распространение получает еще один вид денежного вознаграждения – участие в прибылях. Прежде всего, это относится к дополнительной прибыли, до 75 % которой может доставаться персоналу. Осуществляются такие выплаты ежемесячно, чтобы люди могли наглядно видеть конкретные результаты своих усилий. Для руководителей же практикуются бонусы – крупные единовременные выплаты из прибыли 1-2 раза в год, заинтересовывающие их в том, чтобы приложить все усилия для ее роста.

Сущность системы "участия в прибылях" заключается в том, что за счет заранее установленной доли прибыли формируется премиальный фонд, из которого работники получают регулярные выплаты, не облагаемые налогом. Во многих случаях участие в прибылях предусматривает выплату всей премии или ее части в виде акций. Начисляются премии пропорционально заработной плате каждого работника с учетом личных и трудовых характеристик исполнителя: производственный стаж, отсутствие опозданий и прогулов, рационализаторская деятельность, а также склонность к сотрудничеству, верность фирме и т.п.

В целом система денежных выплат призвана обеспечить большинству работников желательный уровень дохода при условии добросовестного отношения к работе и выполнению своих обязанностей. Удовлетворенность материальным вознаграждением, его справедливым уровнем стимулирует инициативу людей, формирует у них приверженность к организации, привлекает к ней новых членов.

В заключение необходимо сказать о косвенной экономической мотивации, то есть мотивации свободным временем. Ее конкретными формами являются: сокращенный рабочий день или увеличенный отпуск, призванные компенсировать повышенные физические или нервно-эмоциональные затраты организма; скользящий или гибкий график, делающие режим работы более удобным для человека, что позволяет ему дополнительно заниматься другими делами; предоставление отгулов за часть сэкономленного при выполнении работы времени, пока не получившее в отечественной практике достаточного распространения.

2) Организационные факторы.

Организационные способы включают в себя мотивацию целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда. О мотивации целями мы уже говорили неоднократно выше. Мотивация участием в делах организации предполагает, что работникам предоставляется право голоса при решении ряда проблем, прежде всего социального характера; они вовлекаются в процесс коллективного творчества, консультирование по специальным вопросам; им делегируются права и ответственность. Наконец, мотивация в предпринимательской деятельности обогащением труда заключается в предоставлении людям более содержательной, важной, интересной, социально значимой работы с широкими перспективами должностного и профессионального роста, дающей возможность осуществлять контроль над ресурсами и условиями собственного труда.¹⁵⁸

3) Технические факторы.

Технические факторы предполагают обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой.

4) Физиологические факторы.

Физиологические факторы включают комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников. Эти мероприятия проводятся в соответствии с санитарно-гигиеническими, эргономическими и эстетическими требованиями, которые содержат нормы по оснащению рабочих мест и установлению рациональных режимов труда и отдыха. Физиологические факторы играют не менее важную роль в повышении эффективности и качества выполняемой работы, чем остальные.¹⁵⁹

Факторы субъективного стимулирования

К факторам субъективного стимулирования можно отнести социальные и моральные факторы.

Социальные факторы предполагают повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

¹⁵⁸ Герасимов Б.Н. Организационное поведение: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов. – Самара, 2010. – С 92-93–URL <https://znanium.com/read?id=11571>

¹⁵⁹ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М., 2019. — С 332-333 – URL <https://znanium.com/read?id=337445>

Моральные факторы представляют комплекс мероприятий, цель которых – обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров, различные формы моральных поощрений.

Большой акцент делается на моральное стимулирование. На предприятиях с производством мирового уровня в последнее время при организации систем стимулирования практически не применяется показатель производительности труда, рассчитанный как выработка на одного производственного рабочего, или на один человеко-час рабочего времени. Причин здесь несколько.

Во-первых, повышение индивидуальной производительности труда может отрицательно сказываться на повышении производительности в целом, что связано с образованием новых узких мест в производстве, ростом объемов НЗП и увеличением запасов.

Во-вторых, ориентация на нормы выработки неизбежно ведет к росту объемов производства в ущерб качеству. К тому же, выполнив норму, рабочий часто не стремится искать пути совершенствования работы, что в конечном итоге ведет к сдерживанию рационализаторской активности.

В-третьих, прямые затраты труда составляют в большинстве отраслей промышленности от 2 до 10 % стоимости готовой продукции, и дальнейшая ориентация управленцев на экономию преимущественно этого вида издержек оборачивается общим снижением эффективности промышленного производства в результате перерасхода материально-энергетических ресурсов или увеличения других видов потерь.

Специфическими методами мотивации являются похвала и критика.

Похвала должна следовать за любыми достойными действиями исполнителей и даже самыми незначительными результатами, полученными ими, но обязательно конкретными и способствующими достижению целей организации.

Критика должна быть дозированной, последовательной, регулярной, контрастной (необходимы перерывы, ибо при слишком частом использовании этого метода его действенность ослабляется). Для повышения действенности похвалы желательно иметь объективные критерии. Критика, то есть отрицательная оценка окружающими недостатков и упущений в работе, должна быть конструктивной, стимулировать

действия человека, направленные на их устранение и указывать на их возможные варианты.

К правилам ее осуществления относятся: конфиденциальность, доброжелательность, аргументированность, отсутствие категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего, подчеркивание возможности устранения недостатков и демонстрация готовности прийти на помощь. Любая критика должна восприниматься как форма помощи со стороны в деле устранения недостатков. Поэтому критикуемые не могут обижаться на нее.¹⁶⁰

Все перечисленные факторы должны применяться не по отдельности, а в совокупности, что дает гарантию получения хороших результатов. Именно тогда станет реальностью значительное повышение эффективности и качества работы за счет грамотно построенной системы мотивации и стимулирования труда персонала.

При формировании системы мотивации и стимулирования труда персонала необходимо учитывать основные требования:

- комплексность стимулов;
- дифференцированность стимулирующих воздействий;
- справедливость поощрений;
- информированность о действующей системе стимулирования;
- общественная гласность;
- гибкость использования;
- оперативность применения;
- сопричастность работников в организации стимулирования труда;
- гарантированность стимулирующих воздействий;
- периодичность использования;
- равенство возможностей;
- осязательность применения;
- постепенность изменения.

¹⁶⁰ Герасимов Б.Н. Организационное поведение: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов. – Самара, 2010. – С 93-94–URL <https://znanium.com/read?id=11571>

Лишь соблюдение всех вышеперечисленных требований при разработке и реализации системы мотивации и стимулирования труда персонала в организации позволит решить с максимально эффективным результатом поставленные задачи.¹⁶¹

Контрольные вопросы

- 1) *Что такое стимулирование ?*
- 2) *Какие условия трудовой среды относятся к субъективным факторам стимулирования?*
- 3) *Какие условия трудовой среды относятся к объективным факторам стимулирования?*
- 4) *Какой вид стимулирования самый распространённый?*
- 5) *Назовите принципы, на которых базируется стимулирование.*

Практические задания

Темы докладов

1. Нематериальное стимулирование персонала.
2. Организационные стимулы и их использование
3. Патернализм

Тесты для самостоятельной проверки

- 1) **К объективным стимулирующим факторам не относится**
 - А) социальный фактор
 - В) экономический фактор
 - С) технический фактор
- 2) **Какой фактор стимулирования включает в себя мотивацию целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда?**
 - А) экономический фактор

¹⁶¹ Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — С 332-333 – URL <https://znanium.com/read?id=337445>

В) организационный фактор

С) физиологический фактор

3) К какому виду стимулирования относится похвала и критика?

А) объективному

В) социальному

С) субъективному

4) К правилам осуществления критики не относится...

А) конфиденциальность

В) недоброжелательность

С) аргументированность

5) Что не относится к требованиям формирования системы мотивации и стимулирования труда персонала ?

А) комплексность стимулов

В) общественная гласность

С) внезапное изменение

6) Какой фактор стимулирования предполагает обеспечение персонала современными средствами производства и оргтехникой?

А) организационный фактор

В) технический фактор

С) обеспечивающий фактор

7) Какой фактор стимулирования включает комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников?

А) социальный фактор

В) страховой фактор

С) физиологический фактор

8) Что не относится к принципам, на которых базируется стимулирование?

А) доступность

В) неконтролируемость

С) осязаемость

9) Какую функцию не выполняет стимулирование ?

А) экономическая

В) психологическая

С) социальная

10) Какие факторы стимулирования включает в себя обеспечение положительного морально-нравственного климата в коллективе, правильный подбор и расстановка кадров?

- А) психологические факторы
- В) социальные факторы
- С) моральные факторы

Ответы на тест: 1 – А; 2 – В; 3 – В; 4 – С; 5 – С; 6 – В; 7 – С; 8 – В; 9 – В; 10 – С.

Кроссворд

Вопросы:

По вертикали:

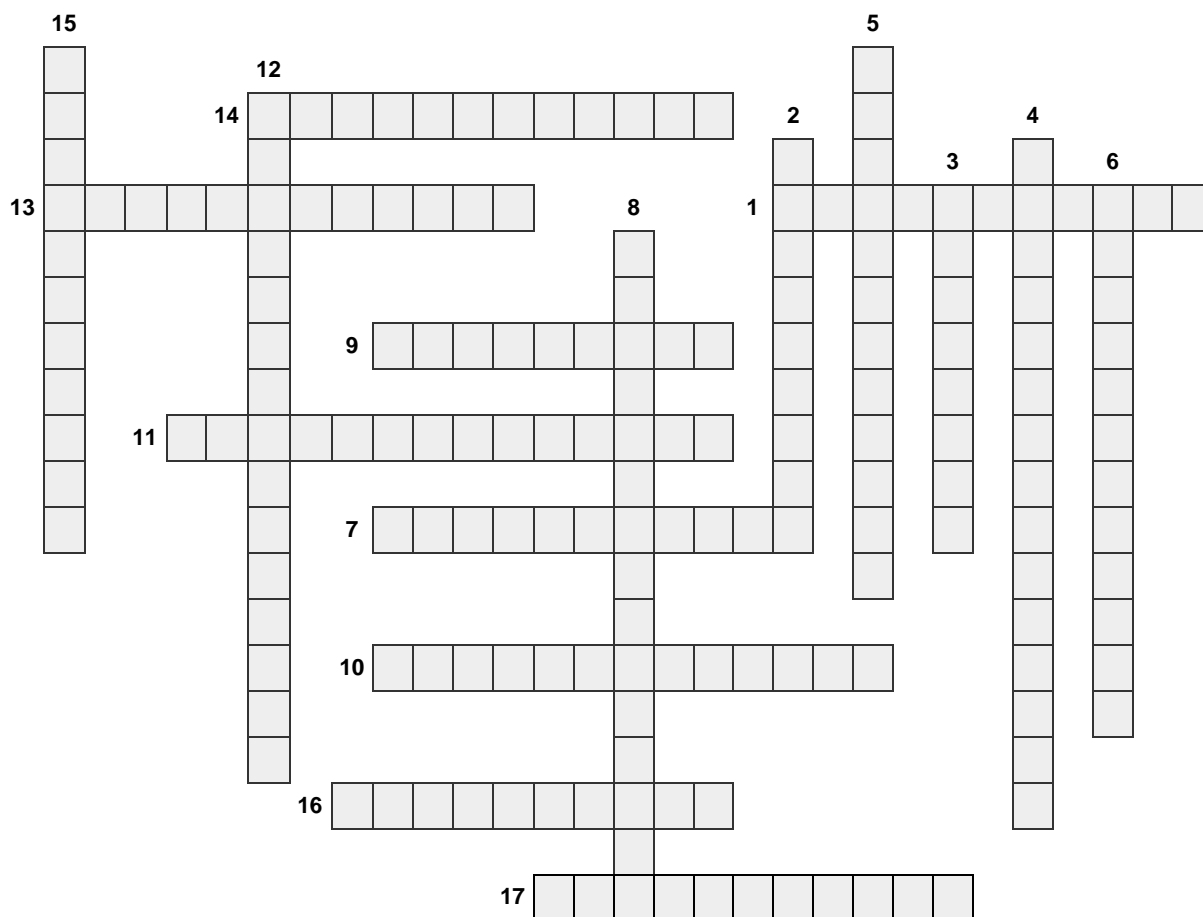
- 2) Активизация людей на выполнение поставленных целей.
- 3) Функция управления, отражающая способ организации обратной связи, благодаря которой орган управления получает информацию о ходе выполнения его решений.
- 4) Факторы, включающие комплекс мероприятий, направленных на сохранение здоровья и повышение работоспособности сотрудников
- 5) Стимулирование, исходящее от социального окружения посредством воздействия различных субъектов (индивидов и групп).
- 6) Стимулирование выполняет экономическую, социальную и ... функции.
- 8) Факторы, включающие в себя мотивацию целями, привлечение к участию в делах организации, обогащение труда.
- 12) Метод научно обоснованного предвидения возможных направлений будущего развития организации, рассматриваемой в тесном взаимодействии с внешней средой.
- 15) в общении, для удовлетворения которой люди объединяются в группы.

По горизонтали:

- 1) Стимулирование, включающее физические, экономические, технические, организационные условия трудовой среды.
- 7) Функция управления, которая включает распределение работы среди сотрудников, групп сотрудников и подразделений, разработку

структуры органов управления, определение рациональных форм разделения труда.

9) Детальный и всесторонний комплексный план, призванный обеспечить выполнение миссии организации и достижение ее целей



10) Факторы, суть которых состоит в том, что люди в результате выполнения требований, предъявляемых к ним организацией, получают определенные материальные выгоды, повышающие их благосостояние.

11) Определенное преднамеренное воздействие, которое побуждает человека к активности, заставляет его действовать и в таком аспекте оно становится решающим фактором управления людьми.

13) Лицо, наделенное полномочиями принимать управленческие решения и осуществлять организацию их выполнения.

14) Функция управления, представляющая собой процесс определения целей и путей их достижения.

16) Факторы, предполагающие повышение заинтересованности работников путем предоставления им различных социальных льгот, оказания социальной помощи, участия работников в управлении коллективом.

17) Самостоятельно хозяйствующий субъект, преследующий коммерческие цели при производстве продукции, выполнении работ и оказании услуг.

6.13. Прямое и косвенное стимулирование

Косвенное стимулирование труда работников. В силу закона работодатель обязан оплачивать больничные листы, ежегодные отпуска, платить отчисления в фонды. Если в фирме не соблюдается хотя бы это - это очень плохая фирма, а вы очень плохой работодатель. В такой компании кадры не будут задерживаться: работник осознав насколько несправедливо с ним поступают, рано или поздно уйдет в место лучше. Соблюдение вышеперечисленных положений закона хорошо, но еще лучше будет, если в фирме будут дополнительные бонусы. Они не предполагают выплат непосредственно “в корман” сотруднику, но являются материальными поскольку так или иначе связаны с компенсацией расхода работником.

Примером косвенных стимулирований труда может быть:

1. Предоставление санаторно-курортных путевок бесплатно или со значительными скидками.
2. Предоставление полиса ДМС
3. Оплата “отгулов”
4. Оплата образования сотрудников
5. Компенсация оплаты проезда сотрудников на общественном транспорте
6. Компенсация платы за услуги сотовой связи
7. Предоставление бесплатного питания
8. Оплата детских садов для детей сотрудников
9. Выдача детям сотрудников подарки на праздники (день знаний, новый год, и т.д.)
10. Доставка на служебном транспорте до места работы и обратно
11. Выдача каких-либо скидочных карт, купонов, абонементов

Все условия, связанные с косвенным стимулированием, можно объединить в три группы.

Первая группа — концептуально-организационные основания, связанные исключительно с базовыми факторами построения организации.

Вторая группа — управленческие факторы, включающие практические методы, приемы управления организацией.

Третья группа — социально-экономические возможности организации по использованию косвенного стимулирования.¹⁶²

Очевидно, что при правильной и современной концепции построения организации ее возможности стимулирования в значительной степени могут быть реализованы только при условии экономической мощи, определенного уровня экономического развития, а также величины организации. У малого предприятия значительно меньше возможностей использовать косвенные стимулы, чем у крупного, относящегося к современной отрасли промышленности.

Косвенные стимулы прямо или опосредованно увязываются с удовлетворением потребности не только организации, но и персонала. Развитие организации основывается на балансе интересов персонала и организации в лице ее владельцев и топ-менеджеров.

Косвенное стимулирование становится более разнообразным и по затратам нередко опережает расходы на прямое стимулирование. При этом повышается значимость морально-психологических стимулов, поскольку именно они являются основой удовлетворения возросших социальных потребностей персонала.¹⁶³

Прямое стимулирование труда. Прямые стимулы это те, которые используются в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность.

Прямое стимулирование осуществляется по следующим правилам:

1. Определяются конкретные требования или трудовой результат, который необходимо достигнуть для решения поставленных производственных или организационных задач;

¹⁶² Егоршин А.П. Стимулирование трудовой деятельности: учеб. пособие. - Н. Новгород, 2003. - с. 325.

¹⁶³ Дикарева А.А. Социология труда. М., 2005. с. 345

2. Определяются мотивы, которые способны изменить и направить поведение работника в желаемом для организации направлении, такие мотивы, которые являются актуальными для определенных групп персонала;

3. определяются стимулы, которые необходимо использовать для эффективного управленческого воздействия;

4. определяется мотивационный комплекс, соединяющий различные стимулы, которые должны представлять собой баланс материальных и морально-психологических интересов в количественном и временном отношении;

5. осуществляется контроль за действием стимулов, прежде всего за их способностью преодолеть порог безразличия и наличием необходимых квалификационных характеристик персонала;

6. проводится коррекция в составе стимулов в связи с уточнением индивидуальных особенностей мотивации;

определяются стоимость получаемого продукта, а также количественные и качественные параметры предлагаемых стимулов;¹⁶⁴

Контрольные вопросы:

1. Назовите основные признаки косвенного стимулирования.
2. Дайте определение прямого стимулирования.

Практические задания

Темы докладов

1. Сущность теории справедливости. Модель Дж. Стейси Адамса. Основные следствия, вытекающие из модели.
2. Сравнение диспозиционной модели Здравомыслова, Ядова и др. с моделью Ф. Герцберга.
3. Сравнение моделей А. Маслоу и трехфакторной модели К. Альдерфера.

¹⁶⁴ Уткин Э.А. Основы мотивационного менеджмента. М.: ТАНДЕМ; ЭКМОС, 2000. 156 с.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельностью - это...

1. Стимулирование труда;
2. Косвенное стимулирование труда;
3. Прямое стимулирование труда;

2. Косвенное стимулирование труда - это...

1. Создание ситуаций, через потребности, интересы и эмоции персонала побуждающих его к нужному поведению;
2. Управленческое воздействие в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность;
3. Управленческие факторы, включающие практические методы, приемы управления организацией;

3. Выберите из приведенных ниже примеров те, что относятся к косвенному стимулированию труда:

1. Предоставление бесплатного питания
2. Оплата "отгулов"
3. Выплата премий
4. Оплата детских садов для детей сотрудников

4. Стимул- это...

1. Общепринятые и повторяющиеся формы поведения людей, которые служат средством передачи социального и культурного опыта от поколения к поколению;
2. Внешнее побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов;
3. Правила поведения людей при совершении обрядов и форм деятельности;

5. Какое из приведенных утверждений по решению задач теории стимулирования труда верно?

1. нахождение границ, в которых заработная плата, исходя из ее экономических законов, вообще может являться средством стимулирования, подчиняться целям стимулирования и управляться с точки зрения этих целей

2. определение тех конкретных принципов и методов организации оплаты труда, которые были бы наиболее эффективны в стимулировании трудовой деятельности индивидуального и совокупного работников и при этом не противоречили бы экономическим законам

- a. Верно только первое утверждение;
- b. Верно только второе утверждение;
- c. Верны оба утверждения
- d. Ни одно из утверждений не верно

6. Мотивация- это...

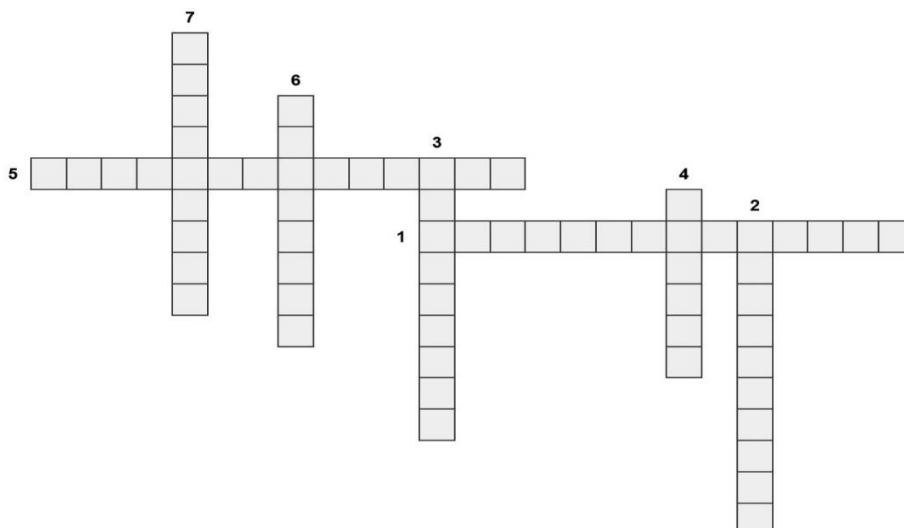
- 1. структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта;
- 2. определяющая причина поступков человека, первоисточник и движущая сила его деятельности;
- 3. процесс формирования у работника необходимых стимулов, являющихся внешним побуждением к труду;

Ответы: 1-1; 2-1; 3-124; 4-2; 5-с; 6-1

Кроссворд

Вопросы:

- 1) Способ управления трудовым поведением работника, состоящий в целенаправленном воздействии на поведение персонала посредством влияния на условия его жизнедеятельности, используя мотивы, движущие его деятельность.
- 2) Мотивация побуждающая к деятельности определяющаяся личными целями субъекта — потребностями, интересами, ценностями
- 3) Стимулы труда посредством создания ситуаций, через потребности, интересы и эмоции персонала побуждающих его к нужному поведению
- 4) Стимулы использующиеся в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность.
- 5) Факторы, включающие практические методы, приемы управления организацией
- 6) Составляющая процесса стимулирования представляющая традиционную управленческую функцию и следящую за эффективностью использования применяемого мотивационного комплекса.
- 7) Структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта;



6.14. Материальное и нематериальное стимулирование

Общую классификацию стимулов можно представить в виде схемы (рис. 6.14.1)¹⁶⁵.

Материальное стимулирование

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.



Рис.6.14.1. Классификация стимулов

¹⁶⁵Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2019. — с.285. - ISBN 978-5-16-003563-5. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027420>

Следовательно, в понятие материального стимулирования включаются все виды денежных выплат, которые применяются в организации, и все формы материального неденежного стимулирования. На сегодняшний день в отечественной и зарубежной практике используются следующие виды прямых и косвенных материальных выплат: зарплата, премии, бонусы, участие в прибылях, дополнительные выплаты, отсроченные платежи, участие в акционерном капитале.

Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит **заработной плате**. Сущность заработной платы раскрывается через ряд ее основных аспектов:

- 1) заработная плата — это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи;
- 2) заработная плата — это часть дохода наемного работника, форма экономической реализации права собственности на принадлежащий ему ресурс труда;
- 3) заработная плата — это доля чистой продукции (дохода) предприятия, зависящая от конечных результатов работы предприятия и распределяемая между ними в соответствии с количеством и качеством затраченного труда, реальным трудовым вкладом.

Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных принципов, которые служат экономическими ориентирами в материальном стимулировании работников, в организации оплаты труд:

- соотнесение меры труда мере его оплаты;
- устойчивый рост номинальной и реальной заработной платы;
- отсутствие дискриминации по оплате труда;
- гибкость и оперативность системы вознаграждения;
- оптимальная периодичность выплат заработной платы и т.д.

К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся нормирование труда, условия оплаты труда, формы и системы оплаты труда.

Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудовых затрат). Ими могут быть нормы затрат и результатов труда, загруженности и численности работающих, продолжительность рабочего времени, длительность производственного цикла и др. Нормирование

труда позволяет определить, какой объем затрат труда должен соответствовать установленному размеру его оплаты в конкретных организационно-технических условиях. Норма труда определяет величину и структуру затрат труда, необходимых для выполнения данной работы, и является эталоном, с которым сравниваются фактические затраты труда в целях установления их рациональности. Наиболее широко применяются нормы времени, выработки, обслуживания, численности, управляемости, нормированные задания.

Условия оплаты труда зависят от качества труда и условий трудовой деятельности. К ним относятся система тарификации, различные варианты бестарифной оценки сложности труда и квалификации исполнителей (аналитические балльные оценки видов деятельности, рабочих мест; аттестация работников; квалификационные уровни; коэффициенты трудовой стоимости и т.п.). В качестве дополнительных инструментов можно использовать стимулирующие и компенсирующие доплаты и надбавки, учитывающие различия в условиях труда, его интенсивности, режимах, природно-климатических условиях и проч.

Все **системы оплаты труда** в зависимости от того, какой основной показатель применяется для определения результатов труда, принято разделять на две большие группы, называемые сдельной и повременной формами оплаты труда (рис. 6.14.2.).



Рис. 6.14.2. Формы и системы оплаты труда

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

При сдельной форме оплаты труда заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.

Как показывает практика, наиболее эффективна в тех или иных производственных условиях та форма оплаты труда, которая способствует росту выработки, улучшению качества изделий (услуг), снижению их себестоимости и получению дополнительной прибыли, обеспечению наиболее полного сочетания интересов работников с интересами коллектива предприятия и работодателя.

Важнейшим направлением материального денежного стимулирования является **премирование**. Премия стимулирует особые повышенные результаты труда, и ее источником является фонд материального поощрения. Главная характеристика премии как экономической категории — это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом, т.е. премия относится к категории стимулирующих систем. Премия имеет неустойчивый характер, ее величина может быть большей или меньшей, она может вообще не начисляться.

Наряду с материальными денежными стимулами применяются и такие, которые представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций — так называемых **бенефитов**, образующих в совокупности социальный пакет. Льготы и компенсации могут быть как гарантированы государством, так и добровольно предоставлены предприятием своим работникам.

Структура материального неденежного стимулирования включает несколько групп стимулов, назначение и состав которых представлены в табл. 6.14.1.

Таблица 6.14.1.

Материальные неденежные стимулы

Группы материальных неденежных стимулов	Назначение	Состав
Дополняющие условия труда	Предоставление средств труда, необходимых на рабочем месте/должности, не предусмотренных в нормативах оборудования рабочего места	<ul style="list-style-type: none"> - полная или частичная оплата сотовой связи; - предоставление транспорта или оплата расходов на транспорт; - переносной персональный компьютер; - оплата представительских расходов

Социальные	Высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> - доставка сотрудников (на работу/с работы); - негосударственное пенсионное обеспечение; - компенсация стоимости отдыха детей; - обязательная медицинская страховка; - оказание материальной помощи; - компенсация (полная или частичная) стоимости питания и организация питания; - компенсация (полная или частичная) стоимости занятий спортом
Имиджевые	Повышение статуса сотрудника внутри компании и вне ее	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление служебного автомобиля для поездок на деловые встречи, переговоры, командировки и пр.; - организация питания в отдельном зале для высшего руководства; - заказ легких закусок, напитков на рабочее место; - дополнительное медицинское страхование по расширенной программе (стоматология, госпитализация, плановые операции); - дополнительное медицинское страхование членов семьи; - организация и оплата дорогостоящего отдыха; - полная компенсация затрат на оплату членства в фитнес-клубе
Индивидуальные	Привлечение/удержание ценных специалистов	<ul style="list-style-type: none"> - предоставление потребительских кредитов/поручительство перед банком на неотложные нужды; - предоставление кредитов/поручительство перед банком на приобретение жилья; - оплата обучения; - предоставление путевок на курорты и в дома отдыха; - обеспечение служебным жильем/компенсация стоимости аренды жилья

Нематериальное стимулирование персонала

В качестве потенциальных нематериальных стимулов могут рассматриваться все имеющиеся в распоряжении субъекта управления моральные, нравственно-психологические, социальные и организационные ценности, которые являются адекватными социально- обусловленным потребностям личности.

Смысл понятия «нематериальный стимул» объединяет в себе все, что, обязательно отразившись в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности. Нематериальное в стимулировании базируется на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека.

Основными направлениями нематериального стимулирования персонала являются моральное стимулирование, организационное стимулирование и стимулирование свободным временем. Приоритетность выбора того или иного направления нематериального стимулирования в практике работы с персоналом зависит оттого, в какой ситуации и с какой целью они применяются, а также в какой степени цели органов управления соответствуют интересам работников.

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника (табл. 6.14.2).

Таблица 6.14.2.

Методы морального стимулирования персонала

Группы методов морального стимулирования	Методы морального стимулирования
Систематическое информирование персонала	Расширенные совещания: - собрания трудового коллектива; - презентации успешных проектов; - организованный внутренний пиар; - целенаправленная идеологическая работа; - локальные корпоративные СМИ (газета, журнал, сайт, локальная информационная сеть);

	- фирменный стиль (деловые принадлежности с фирменной символикой, фирменная одежда) и пр.
Организации корпоративных мероприятий	Профессиональные конкурсы; мастер-классы; трудовые соревнования; корпоративные праздники; событийные мероприятия; мероприятия тимбилдинга (командообразования) и др.
Официальное признание заслуг	Представление к государственным, профессиональным и общественным наградам; награждение заслуженных сотрудников грамотами, дипломами, корпоративными наградами, ценными подарками, путевками, денежными суммами (статусными премиями); упоминание на совещаниях, публичных мероприятиях; доска почета
Регулирование взаимоотношений в коллективе	Использование демократического стиля руководства; научно обоснованный подбор, обучение и периодическая аттестация руководящих кадров; комплектование первичных подразделений с учетом фактора психологической совместимости; применение социально-психологических методов, способствующих выработке у членов коллектива навыков эффективного взаимопонимания и взаимодействия и др.

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование поведения работника на основе изменения чувства удовлетворенности трудом. Удовлетворенность трудом как оценочно-эмоциональное отношение личности или коллектива к выполняемой работе и условиям ее протекания формируется благодаря взаимосвязи частных удовлетворенностей отдельными аспектами трудовой жизни: удовлетворенность организацией, содержанием и продуктивностью труда, достойными человека условиями труда, удовлетворенность качеством трудовой жизни, оплатой труда, отношениями в коллективе и т.п. (табл. 6.14.3).

Таблица 6.14.3.

Методы организационного стимулирования персонала

Группы методов организационного стимулирования	Методы организационного стимулирования
Повышение качества трудовой жизни	Улучшение организации труда; укрупнение объема работы; расширение содержательности труда; интеллектуализация трудовых функций; профессиональное развитие и обучение персонала; улучшение условий труда и оснащения рабочих мест; эргономика и дизайн помещений
Управление карьерой	Планирование, мотивация и контроль индивидуального профессионального развития и должностного роста сотрудников; организация обретения необходимого уровня профессиональной подготовки; поиск и поддержка талантов; поощрение творчества и инициативы; оценка и анализ результатов и способов деятельности, личных и профессиональных качеств сотрудников
Вовлечение персонала в процесс управления	Формирование самоуправляющихся автономных коллективов; поощрение добровольных объединений работников в группы по решению проблем организации; предоставление возможностей группового обсуждения готовящихся решений; оперативная смена (ротация) рабочих мест и операций; совмещение профессий; делегирование полномочий; организация обратной связи; снижение регламентируемости труда; предоставление свободы распоряжаться ресурсами (оборудованием, материалами, финансами); долевое участие персонала во владении предприятием (обеспечение участия в собственности); использование схем вознаграждения идей (схема эффективна, если люди знают, каким образом можно внести предложения, верят, что их предложений ждут, что они будут замечены, рассмотрены и вознаграждены)

Организация трудовых соревнований	Профессиональные конкурсы; смотри профессионального мастерства; соревновательные мастер-классы ведущих специалистов; блиц-турниры; соревнования коллективов — рабочих групп, бригад, отделов, филиалов, бизнес-единиц, подразделений - за достижение больших результатов, экономию времени или ресурсов
-----------------------------------	---

Стимулирование свободным временем — это регулирование поведения работника на основе изменения времени его занятости. Суть стимулирования заключается в предоставлении работнику реальных возможностей в реализации профессиональных интересов без ущерба для личной жизни, семьи, здоровья и отдыха. Рост материального благосостояния общества, уровень развития мировой науки, культуры, искусства, информационных технологий обуславливает расширение круга интересов современного человека, находящихся вне плоскости профессиональной трудовой деятельности (табл. 6.14.4).¹⁶⁶

Таблица 6.14.4

Методы стимулирования свободным временем

Группы методов стимулирования свободным временем	Методы стимулирования свободным временем
Предоставление дополнительного времени отдыха	<ul style="list-style-type: none"> - Внеплановый однодневный оплачиваемый отпуск; - присоединение дополнительных дней к отпуску; - дополнительный оплачиваемый отпуск; - творческий отпуск; - дополнительный отпуск без сохранения заработной платы
Установление гибких режимов рабочего времени	<ul style="list-style-type: none"> - Разрешение на саморегулирование общей продолжительности рабочего дня, рабочей недели, рабочего года

¹⁶⁶Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова. — 4-е изд., доп. и перераб. — Москва : ИНФРА-М, 2020. — с.515-536. — (Высшее образование:Бакалавриат). - ISBN 978-5-16-003671-7. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092145>

	при обязательном соблюдении общей нормы рабочего времени; - применение методов разделения работы; - вахтово-экспедиционная форма работы
Применение гибких форм занятости	- Временная и сезонная занятость; - freelance - надомная работа; - агентская работа; - работа администратора на домашнем телефоне; - самозанятость и др.

Обзор современных тенденций в исследуемой области показал, что для того, чтобы быть эффективными, методы нематериального стимулирования должны базироваться на следующих принципах:

- взаимосвязь с основными целями, ценностями, культурой организации;
- системность, взаимосвязь с методами материального вознаграждения;
- индивидуализированный подход, адресность применения, личная ориентация¹⁶⁷.

Контрольные вопросы

1. *Дать определение понятия «стимул».*
2. *Назовите денежную выплату, являющуюся центральной в денежной системе материального стимулирования. Дайте её определение.*
3. *Назовите группы материальных неденежных стимулов.*
4. *Какие 3 основных направления нематериального стимулирования персонала?*
5. *Назовите принципы, на которых должны базироваться методы нематериального стимулирования.*

¹⁶⁷ Завьялова Е. К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник СПбГУ. 2007. № 1. С. 165–166.

Практические задания

Темы докладов

1. Взаимосвязь теорий ожидания, справедливости и модели Портера-Лоурела.
2. Характеристика типов трудовой мотивации «достижения»
3. Характеристика избегательного типа трудовой мотивации.

Тесты для самостоятельной проверки

1. Стимулирование-это

- а) это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника;
- б) побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности;
- с) воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению.

2. Что относится к материальному неденежному стимулированию?

- а) возможность самосовершенствоваться;
- б) признание и уважение;
- с) льготы и транспорт.

3. Центральная роль в системе материального стимулирования труда принадлежит...

- а) премии
- б) заработной плате
- с) дополнительным выплатам

4. К элементам организации оплаты труда на предприятии относятся:

- а) нормирование труда
- б) условия оплаты труда
- с) формы и системы оплаты труда

5. Две большие группы систем оплаты труда:

- а) сдельная

- б)повременная
- с)контрактная

6.На чем базируется нематериальное стимулирование?

- а)на знании психологических основ поведения человека в труде и понимании значимости трудовой деятельности в удовлетворении высших (социальных) потребностей человека;
- б)наденежных выплат, которые применяются в организации;
- с)на результате деятельности.

7.Верно ли следующее утверждение?

Моральное стимулирование трудовой деятельности — это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.

- а)да
- б)нет

8. Дополните определение:

Организационное (трудовое) стимулирование — это регулирование ... на основе изменения чувства удовлетворенности трудом.

- а)выполнения работы
- б)заработной платы
- с)поведения работника.

9.Соотнесите группы методов стимулирования свободным временем и методы его стимулирования:

1)Предоставление дополнительного времени отдыха	а)дополнительный оплачиваемый отпуск
2)Установление гибких режимов рабочего времени	б)самозанятость
3)Применение гибких форм занятости	с) вахтово-экспедиционная форма работы

10.К методам морального стимулирования трудовой деятельности относят:

- а)делегирование полномочий;
- б)презентации успешных проектов;
- с)творческий отпуск.

Ответы на тест: 1-с, 2 – с, 3 – б, 4 – а,б,с; 5 – а,б; 6 – а; 7 – а; 8 – с; 9 – а,б,с; 10 – б.

Кроссворд

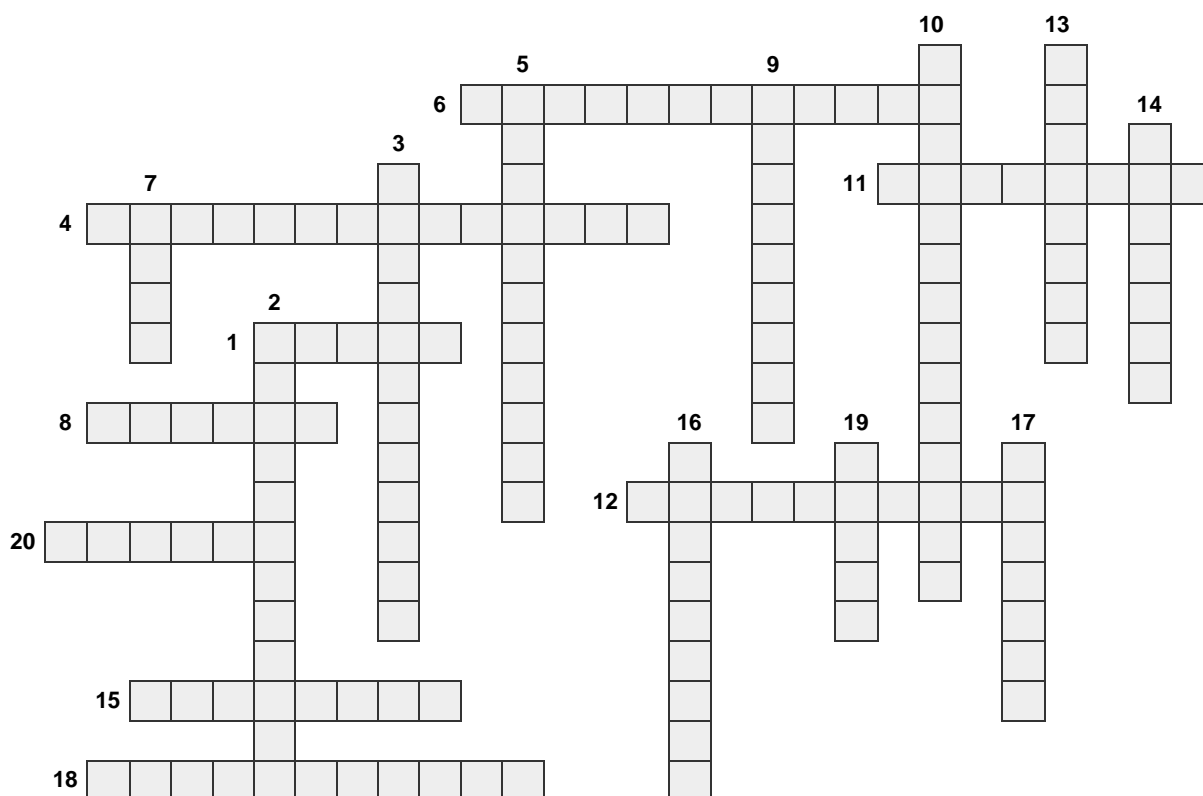
Вопросы:

По вертикали:

2. Стимулирование, как комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.
3. Это форма распределения по результату труда, являющаяся личным трудовым доходом.
5. Группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общих целей.
7. Целесообразная, сознательная деятельность человека, направленная на удовлетворение потребностей индивида и общества.
9. Производительность труда, прямой показатель уровня продуктивности труда, его можно определить количеством качественной продукции.
10. Стимул, который объединяет в себе все, что, обязательно отразиться в чувствах человека и мысленных образах, в то же время реально затрагивает духовные, морально-нравственные, этические, эстетические потребности и интересы личности.
13. Форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.
14. Это блага (предметы, ценности и т. п.), которые могут удовлетворить потребности человека при выполнении им определенных действий.
16. Это регулирование поведения работника на основе предметов и явлений, отражающих общественное признание, повышающих престиж работника.
17. Представляют собой материальную ценность, но в реальном выражении представлены в виде специальных льгот и компенсаций
19. Всё, что способно удовлетворять потребности людей, приносить пользу, доставлять удовольствие.

По горизонтали:

1. Динамический процесс физиологического и психологического плана, управляющий поведением человека, определяющий его направленность, организованность, активность и устойчивость.
4. Воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению.
6. Это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудозатрат).
8. Выдача денег по какому-нибудь обязательству.



11. Это цена рабочей силы, соответствующая стоимости предметов потребления и услуг, которые обеспечивают воспроизводство рабочей силы, удовлетворяя материальные и духовные потребности работника и членов его семьи.
12. Группы материальных неденежных стимулов, в которой происходит высвобождение времени сотрудника для повышения эффективности использования рабочего времени.
15. Эффективная организация оплаты труда предполагает соблюдение определенных ...

18. Форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

20. Всеобщий эквивалент, служащий мерой стоимости любых товаров и услуг, способный непосредственно на них обмениваться.

6.15. Позитивное и негативное стимулирование

С точки зрения влияния на мотивацию стимулирование может быть позитивным и негативным, что важно рассматривать в двух смыслах. Во-первых, позитивным или негативным может быть избранный способ воздействия на поведение персонала – предложение вознаграждения или угроза наказания, о чем уже говорилось при рассмотрении механизма стимулирования. Во-вторых, позитивным или негативным может быть результат (последствия) управленческого воздействия – соответственно положительная или отрицательная мотивация (демотивация).

Безусловно демотивирует персонал низкое качество менеджмента. Никто не может столь эффективно снизить норму выработки, как плохой управляющий. Нет ничего хуже, чем ситуация, когда менеджмент сначала заставляет подчиненных ждать указания, а затем наверстывать упущенное время. Любые недостатки в управлении (планировании, контроле, организации, мотивации) уменьшают уважение работников к руководству. Это лишний раз укрепляет работников в уверенности, что компании не так уж и нужно, чтобы они хорошо работали, и уничтожает всякое желание напрягаться.

В деятельности организаций бывают периоды, когда в силу объективных причин мотивация персонала в целом ослабевает. Так, работа отходит на второй план во времена великих потрясений – реструктуризации фирмы, автоматизации труда, сокращения расходов, слияния компаний, смены руководства, трудовых конфликтов, сокращения персонала, ликвидации фирмы.

Сильно действует на человека и порождает страх угроза потерять работу. Реальные ситуации могут быть различными, например, когда старые сотрудники боятся, что их вытеснят более молодые коллеги. В атмосфере страха сотрудник думает прежде всего о своей собственной

безопасности, а не о работе, он ищет для себя выход из сложившейся ситуации. Страх порождается неуверенностью и ощущением надвигающейся опасности, которые демотивируют человека. Серьезное сопротивление изменениям рождается из чувства надвигающейся опасности.

На мотивацию персонала могут отрицательно влиять проблемы с коммуникацией в организации. Демотивирующее воздействие на людей оказывает собственно плохая коммуникация и, кроме того, неправильное информирование работников. Недостаточная, несвоевременная или недостоверная информация порождает слухи, и даже если менеджер пытается что-нибудь скрыть от сотрудников, часть информации всегда становится общим достоянием. Тем не менее, сотрудники оказываются дезориентированными и ощущают неуверенность. Но чем выше чувство неуверенности у людей, тем ниже производительность их труда. Поэтому обязанность менеджмента – правильно информировать персонал, особенно в условиях перемен. Тогда может быть смягчен их демотивационный эффект.¹⁶⁸

Невыполненные обещания менеджмента также отрицательно влияют на отношение людей к работе. Обещание того, что при условии хорошей работы в будущем работники обязательно что-то получат, но в действительности не получают. Может быть и так, что менеджер обещает улучшить условия труда, дать более интересные и ответственные задания, предоставить возможность участия в решении важных вопросов, но не делает этого. В случае подобного стимулирования вряд ли можно рассчитывать на положительный мотивационный эффект.

Некоторые факторы организационной среды могут разрушающе действовать на здоровье персонала (физическое и психическое). Сотрудники страдают от несправедливости менеджмента, нанесенных обид; испытывают перенапряжение из-за плохой организации труда; удручены, если у них нет возможности реализовать себя в работе. В результате внутренней дисгармонии, перенапряжения или переутомления сотрудники получают мигрень, сердечно-сосудистые заболевания, нервные расстройства. Только благотворно влияющее на психику людей управление (эупсихическое, просвещенное, по Маслоу) может

¹⁶⁸ Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации// Интернет – журнал Науковедение. 2016.

быть по-настоящему эффективным. Поэтому менеджеры должны видеть связь между здоровьем подчиненных, а значит их способностью и желанием эффективно работать, и собственной работой и поведением. Некоторые важные факторы демотивации персонала представлены в табл. 6.16.1

Таблица 6.16.1

Факторы демотивации персонала

Факторы	Работник	Организация (менеджмент)
Объективные	Человек не может активно работать	
	<p>Обстоятельства личной жизни не позволяют человеку проявиться на работе. Большая загруженность. Нет времени для дополнительной активности.</p> <p>Человек занимается не своим делом в жизни, находится не на своем месте. Воспринимаемая угроза потерять работу</p>	<p>Плохая организация труда.</p> <p>Нет возможности применить свои знания, умения, навыки на рабочем месте.</p> <p>Реструктуризация.</p> <p>Бесполезная работа.</p> <p>Ошибки в системе информирования персонала.</p> <p>Недостаточное или избыточное стимулирование</p>
Субъективные	Человек не хочет активно работать	
	<p>Человек не знает, чего хочет, или ничего не хочет делать. Не сформировались потребности и интересы в сфере труда.</p> <p>Нет знаний, умений, навыков для выполнения работы. Усталость от работы. Потеряны смыслы в работе</p>	<p>Конфликт интересов (не достигнут баланс интересов между организацией и работником). Демотивирующее поведение менеджеров.</p> <p>Неблагоприятные отношения в коллективе.</p> <p>Демотивирующее поведение персонала</p>

В конкретной ситуации всегда есть факторы, положительно и отрицательно влияющие на мотивацию работников. Но их удовлетворенность возникает тогда, когда преимущества участия в организационной деятельности больше, чем связанные с ним отрицательные моменты.

Таким образом, влиять на поведение персонала можно двумя способами: (1) увеличивать количество или силу позитивных стимулов и (2) уменьшать количество или силу негативных. Поэтому с точки зрения организации, привлекающей людей к сотрудничеству, проблема стимулирования сводится либо к поиску позитивных стимулов, либо к сокращению негативных. Так, работу можно сделать привлекательной, либо уменьшив количество работы (например, сократив рабочие часы или предоставив работнику более мощное оборудование, сделав труд менее обременительным), либо увеличив количество позитивных стимулов (например, повысив заработную плату).¹⁶⁹

Негативное стимулирование, безусловно, имеет право на существование. Ведь иногда встречаются работники, иждивенческий настрой которых начинает доминировать над положительными качествами. Заменить их в данный момент по каким-либо причинам невозможно, а позитивная стимуляция не дает ожидаемого эффекта.

Некоторые руководители полагают, что подчиненные работают лучше если их «держат в страхе», боясь получить наказание работники будут эффективнее работать и не допускать простоя. Это – неверная установка. Весь ход исторического процесса доказал, что рабский труд (а именно он в максимальной степени основан на страхе) не может быть эффективным.

Страх с его типичными проявлениями возникает в ситуации, которая воспринимается как угрожающая. Страх мешает людям сосредоточиться на решении поставленных задач ни перед ситуацией, ни во время нее. Нужно учитывать, что ощущение психологического волнения (и сопутствующие ему дрожь, повышенное потоотделение и так далее) – дополнительная помеха работоспособности.

Если способность к обучению или работоспособность сотрудника ухудшились из-за страха, то есть две возможности помочь ему. Во-первых, сотрудник может пройти соответствующий тренинг (длительное и дорогое мероприятие), во-вторых, можно просто избегать условий труда и обучения, которые вызывают страх.

¹⁶⁹ Симоненко Е.С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации// Интернет – журнал Науковедение. 2016.

Критика должна стимулировать действие человека, направленное на устранение недостатков и упущений. Это возможно только при условии полной объективности.

Возможно, вместо того, чтобы критиковать совершившего ошибку работника, более уместным и эффективным будет совместно заняться исправлением ситуации. Нужно четко определить проблему; детально описать, что нужно делать сотруднику, чтобы минимизировать проблему. Необходимо выразить уверенность в способности работника должным образом изменить ситуацию.

Используя негативное стимулирование важно следовать правилам:

- Избегать действий, выходящих за рамки Трудового кодекса.

- Четко формулировать причину наказания и указывать, как можно было его избежать.

- Не наказывать сотрудника немедленно, находясь под влиянием отрицательных эмоций, вызванных его проступком. Необходимо проанализировать ситуацию и установить имеется ли вина сотрудника.

- Помнить, что несправедливое наказание — сильный демотивирующий фактор.

- Не следует делать сотруднику замечание, выговор за плохую работу перед всем коллективом - это унижает человека. И вероятность того, что он будет работать лучше, уменьшится. Поэтому, делая выговор, руководитель должен лично говорить с сотрудником и желательно наедине.

- Не устраивать «разбор полетов» в присутствии подчиненных наказуемого. Последствия показательного «разноса» вполне предсказуемы и практически неисправимы.

- Не допускать резкого тона.

- Не наносить личных оскорблений критикуемому.

- Выяснить точку зрения критикуемого.

- Проявлять доброжелательность, создаваемую за счет ослабления обвинительного акцента, внесения элементов похвалы, уважительного отношения к личности критикуемого.

- Не допускать категоричных требований признания ошибок и правоты критикующего.

- Делать акцент на возможность устранения недостатков.

- Демонстрировать готовность прийти на помощь.

-Планировать совместно с критикуемым принятие мер по устранению недостатков.

-Не допускать критических замечаний за спиной.

-Не допускать после критики понижения требований к продуктивности.

-Прибегать к данной мере как можно реже

-Зарубежные исследователи вывели такое правило – на каждое критическое замечание должно приходиться по пять комплиментов.

Задача руководителя состоит в том, чтобы после применения дисциплинарных воздействий "не убить" в работнике желание хорошо работать.

Виды негативной стимуляции не столь разнообразны, как положительной. Для начала можно провести с работником соответствующую беседу (в корректной, разумеется, форме). Кроме того, Трудовой кодекс предусматривает такие виды наказания за дисциплинарный проступок, как замечание, выговор и увольнение по соответствующим основаниям.

К негативной стимуляции персонала можно подойти творчески, главное при этом соблюдать чувство меры, такт и действовать строго в соответствии с Трудовым кодексом. Например, можно основать «Доску позора». На ней косвенно, без указания персоналий, описывать ситуации, которые необходимо искоренить (при этом обязательно должно быть объяснено, что именно плохо и почему).

Нужно четко осознавать, что конфликты – это часть нормального процесса адаптации в трудовых отношениях. При этом основное условие улаживания конфликта – стороны должны позволить друг другу сохранить свое лицо.¹⁷⁰

Контрольные вопросы:

- 1. Какие принципы стимулирования известны?*
- 2. Какой фактор демотивирует персонал?*
- 3. Какие существуют виды негативного стимулирования?*
- 4. В чем заключаются достоинства позитивного стимулирования?*
- 5. В чем заключаются достоинства негативного стимулирования?*

¹⁷⁰ Рахимова Г.М. Исследование факторов мотивации персонала// Экономика и управление: проблемы, решения. 2014. № 10. С. 70-78.

Практические задания

Тема докладов

1. Нематериальное стимулирование персонала. Прямое и властное воздействие на персонал (по И.П. Поваричу; Б.Г. Прошкину)
2. Характеристика базовой модели В. А. Герчикова: мотивация и трудовое поведение.
3. Использование знаний о структуре трудовой мотивации при стимулировании персонала

Тесты для самостоятельной проверки

1. В отличие от процесса мотивации, под стимулированием труда целесообразно рассматривать:

- А) процесс создания в человеке внутренних мотиваторов его трудовой деятельности;
- В) изменение комплекса внешних и внутренних мотиваторов, которое позволяет повысить эффективность трудовой деятельности;
- С) процесс создания внешних мотиваторов к результативной трудовой деятельности;
- Д) процесс, в результате которого наиболее значимые для человека внутренние факторы мотивации подкрепляются внешними стимулами.

2. Под стимулом правильнее понимать:

- А) внешний мотиватор;
- В) внутренний или внешний мотиватор социальной направленности;
- С) внутренний мотив деятельности;
- Д) внешний мотив деятельности.

3. Нематериальное стимулирование работников предполагает:

- А) выплаты, стимулирующие занятость (за выполнение обязанностей вакантной должности, выслугу лет), сложность (условия труда, характер работы и т.п.), ответственность (увеличение численности работников, материальная ответственность);
- В) внедрение компенсационного пакета;
- С) перспективу роста, возможность обучения, наличие компенсационного пакета, а также имя и престиж компании

4.К постоянной части финансового (монетарного) вознаграждения не относятся:

- А) надбавки и доплаты;
- В) премии и бонусы;
- С) оклад

5. Мотив — это:

- А) побуждения к деятельности, связанные с удовлетворением потребностей субъекта; совокупность внешних или внутренних условий, вызывающих активность субъекта и определяющих ее направленность;
- В) предмет, материальный или идеальный, достижение которого выступает смыслом деятельности, — побуждающий и определяющий выбор направленности деятельности, ради которого она выполняется;
- С) осознаваемая причина, лежащая в основе выбора действий и поступков личности

6. Какая функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию:

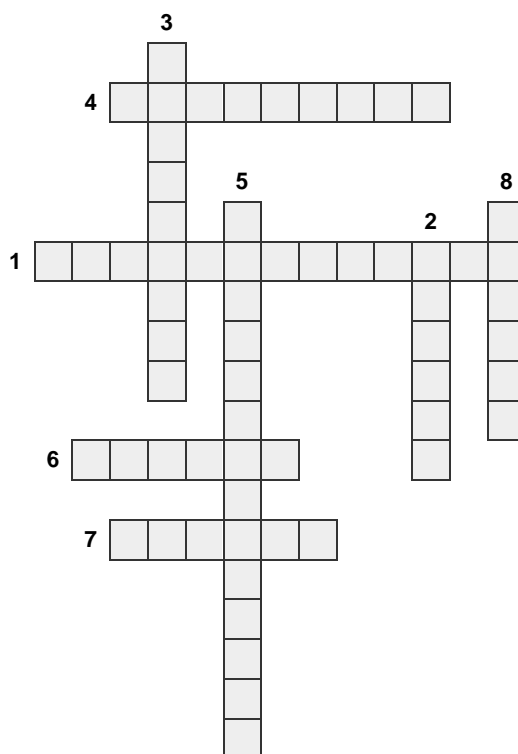
- А) Нравственная;
- В) Экономическая;
- С) Социальная.

Ответы на тест: 1-В, 2-В, 3-А, 4-С, 5- В, 6 – А.

Кроссворд

Вопросы:

1. Соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами
2. Сильный побудительный момент; внутренний или внешний фактор, вызывающий реакцию, действие; также, в терминологии экспертных оценок, — объект-наблюдение, воздействующий на опрашиваемого субъекта
3. Это метод стимулирующий развитие чего-либо
4. Побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.



5. Это мера внешней поддержки, благодаря которой осуществляется воздействие на активность человека

6. Одна из форм поощрения за выдающиеся результаты, достигнутые в какой-либо области деятельности.

7. Прибыль, польза, извлекаемая из чего-нибудь

8. Скидка, предоставление преимуществ кому-либо, полное или частичное освобождение от выполнения установленных правил, обязанностей, или облегчение условий их выполнения. социальная льгота. налоговые льготы

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Формирование у будущего выпускника теоретических знаний в области понимания сущности организации имеет огромную значимость в современных условиях. Организация является основной единицей экономики, и понимание будущим управленцем всех тонкостей организационного поведения будет существенно влиять на как внутренние процессы организации, так и позиционирование во внешней среде.

Организационное поведение как научная школа имеет огромный потенциал в части повышения производительности труда, которое невозможно без просветительской работы и полного понимания работниками своих функций. Роль дисциплины будет возрастать с каждым годом как в программах академической подготовки студентов и магистрантов, так и в программах корпоративного обучения. Актуальность дисциплины будет возрастать по мере того, как организации будут трансформироваться на основе новых знаний в самообучающиеся системы.

Эффективность деятельности любой организации, без учета организационной формы и целей деятельности, зависит от качества подготовки сотрудников. Именно знания определяют важность овладения каждым сотрудником, а тем более будущими руководителями различных компетенций. Низкая эффективность отечественной экономики во многом является результатом поведения работников всех уровней. Понимание сущности организационного поведения может стать тем звеном, которое способно выправить существующее состояние экономики.

В ходе изучения пособия студенты овладеют методиками, которые помогут будущим руководителям выстроить стратегии такого организационного поведения, которое приведёт к успеху в их организации.

Учебное пособие «Организационное поведение» предназначено для самостоятельного изучения студентами дисциплин, ориентированных на понимание процессов становления, развития, изменения в организациях. Издание содержит сведения о специфике организации как объекте и субъекте экономики в условиях изменения внутренней и внешней среды. Теоретические знания и практические навыки, полученные в ходе изучения пособия, будут способствовать позитивным

изменениям окружающей среды студента, освобождению его творческого потенциала и решению основных экономических проблем любой организации.

Материал изложен в логичной последовательности, все разделы отражают актуальные вопросы принятия управленческих решений. Овладев учебным материалом пособия, студенты получают необходимые знания для дальнейшей трудовой деятельности.

ГЛОССАРИЙ

Авторитаризм – это модель поведения, основанная на убеждении, что в организации существуют статусные и властные различия.

Амбиция (фр. *ambition*; лат. *ambitio*) — непомерное честолюбие (современная расшифровка); чувство чести — старинная.

Артефакты- внешние проявления организационной культуры

Аттракция — возникающая при восприятии человека человеком привлекательность одного из них для другого.

Бессилие – состояние, когда личность испытывает отчуждение и является не субъектом, а объектом, управляемым людьми или какой-нибудь иной внешней системой.

Бессмысленность – состояние, когда работник чувствует, что его собственные действия и деятельность, которую он выполняет, не приводят к достижению жизненно важных целей, не являются заметным вкладом в деятельность его коллектива, организации и общества в целом.

Бизнес – инициативная экономическая деятельность, осуществляемая за счет собственных или заемных средств на свой риск и под свою ответственность, ставящая главными целями получение дохода и развитие собственного дела.

Бизнес процесс – это некая последовательность действий, которая в результате должна привести к определенному результату.

Бихевиоризм – систематический подход к изучению поведения людей и животных. Он предполагает, что всё поведение состоит из рефлексов, реакций на определённые стимулы в среде, а также последствий индивидуальной истории.

Вертикальное деловое общение – одна сторона имеет возможность определять цели общения, диктовать условия их достижения, избирать средства воздействия на другую сторону и т.п., так как за ней стоит либо официальный статус (власть), либо физическая сила.

Взятка – предложение, дача, получение или вымогательство чего-то ценного с оказания влияния на действия лиц, выполняющих должностные государственные или юридические обязанности.

Власть — способность или возможность влиять на кого-либо в целях изменения поведения или действий последнего.

Влечение - психическое состояние, выражающее недифференцированную, неосознаваемую или недостаточно осознаваемую потребность субъекта.

Влияние – результат изменения поведения людей, связанный с деятельностью менеджера.

Внешнее вознаграждение – это все, что в рамках системы мотивации может быть предложено компанией в качестве стимула к работе и имеет ценность для работника.

Внешние мотивы – побуждающие к действиям факторы находятся вне деятельности (престиж, материальные блага и т.п.).

Внешняя среда – это факторы и условия окружающей среды, влияющие на функционирование организации и требующие ее соответствующего реагирования.

Внимание — направленность психики на определенный объект, имеющий устойчивое или ситуативное значение.

Внутреннее вознаграждение – это психологическое состояние работника, определяемое чувством удовлетворения от работы, радости созидательного творческого труда, осознанием значимости своей деятельности в результате осознания своей сопричастности важному делу, достижению грандиозной цели, принесению пользы обществу.

Вознаграждение – предметы и явления, которые человек считает ценными для себя с точки зрения удовлетворения возникшей у него потребности.

Вознаграждение – это все, что представляет для работника ценность или может казаться ему ценным.

Воровство – это присвоение человеком того, что ему не принадлежит на правах собственности.

Восприятие - отражение в сознании человека целостных предметов и явлений: зрительные, слуховые, вкусовые, тактильные, температурные, обонятельные, вибрационные, болевые ощущения и ощущения равновесия и ускорения.

Гарантированные выплаты – материальные вознаграждения, получаемые работником вне зависимости от конкретных результатов его трудовой деятельности (близко по смыслу к понятию "должностной оклад").

Геоцентрический подход — предполагает, что подбор специалистов и руководителей на ключевые посты в отделения организации за рубежом не должен зависеть от их национальной принадлежности, окружения организации и национальной культурной среды, а должен обуславливаться исключительно их профессиональной компетентностью и квалификацией.

Гипермотивация – явление, когда слишком сильное стремление к желаемой цели снижает эффективность деятельности индивидуума вплоть до ее полного срыва.

Горизонтальное деловое общение – общение партнеров с примерно равным социальным статусом.

Демотивация персонала – это снижение интереса сотрудников к выполняемой работе.

Денежная мотивация – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным ставкам и окладам, различные виды доплат, премии, вознаграждения, лишение премий, вознаграждений, уменьшение окладов и т.д.). В качестве непосредственного предмета потребностей здесь выступают деньги, на основе которых в дальнейшем будут удовлетворяться самые разнообразные потребности объекта стимулирования.

Денежное вознаграждение – это передача денег лицам в качестве оплаты их труда в виде заработной платы и различных поощрений в зависимости от качества и количества труда.

Денежное стимулирование – это разновидность стимулирования, регулирующая поведение объекта управления на основе использования различных денежных выплат и санкций (оплата по тарифным ставкам и окладам, различные виды доплат, премии, вознаграждения, лишение премий, вознаграждений, уменьшение окладов и т.д.).

Доверие — это вера в человека, которого знаешь, и в той мере, в какой его знаешь.

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

Желание – это психическое состояние, выражающее осознание потребности, её объектов и возможных путей её удовлетворения.

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

Закрытая модель — система, не имеющая с внешней средой прямой и обратной связи, «без входа» и «выхода».

Заработная плата — вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также компенсационные и стимулирующие выплаты.

Звено управления – самостоятельное структурное подразделение (отдел, бюро, сектор), выполняющее определенную функцию управления, ее часть или совокупность нескольких функций, а отношения между ними поддерживаются благодаря связям, которые принято подразделять на горизонтальные и вертикальные.

Идеал – это образ желаемой конечной цели, которым руководствуется личность в настоящее время и который играет решающую роль в процессе существования всей ее деятельности и совершения поступков.

Идеологическое принуждение – продукт манипулирования личным интересом: используется страх Божьей кары, потери жизненных ориентиров, разрыва социальных связей с референтной группой.

Изоляция – состояние, возникающее при условиях разрыва личных связей, когда работник, находясь в обществе, не чувствует себя его членом.

Имидж — это совокупность представлений, сложившихся в общественном мнении о том, как должен вести себя человек в соответствии со своим статусом.

Индивид – это конкретный представитель человеческого рода, носитель всех психофизических и социальных черт человечества.

Индивидуальность – это неповторимое своеобразие какого-либо явления, отделяющее существа, человека.

Инструментарий – любой аспект физических средств организации или ее ресурсов (оборудование, машины, деньги и т. п.).

Интерес – психическое состояние, обеспечивающее направленность личности на обозначение целей деятельности на основе удовлетворения познавательной потребности.

Интринсивная мотивация – мотивация, связанная не с внешними обстоятельствами, а с самим содержанием деятельности.

Интроверт – это человек, психический склад которого характеризуется сосредоточенностью на своем внутреннем мире, замкнутостью, созерцательностью.

Йеркса – Донсона законы – согласно первому закону Йеркса – Донсона влияние усиления мотивации на деятельность всегда имеет колоколообразную форму, что предполагает наличие некоторого оптимума и стадии спада при резком увеличении мотивов трудовой деятельности. Второй закон Йеркса – Донсона гласит, что нельзя стимулировать качественное выполнение очень сложных работ усилением материальных стимулов к труду, т.е. чем сложнее для субъекта выполняемая деятельность, тем более низкий уровень мотивации является для нее оптимальным.

Квалификация — в некоторых областях этим термином называется либо процесс оценки уровня качества, либо сами предусмотренные уровни.

Коммуникабельность — способность к установлению контакта с партнером по общению, навыки ведения беседы и умение поддерживать длительные отношений.

Конкуренты – фирмы, реализующие аналогичный продукт на тех же самых рынках.

Конфликт – это особый вид взаимодействия между людьми (или элементами внутренней структуры личности), выражающееся в противоборстве сторон ради достижения своих интересов и целей;

Конфронтация — рассмотрение противоположной стороны в качестве противника; выдвижение необоснованных требований; проявление отрицательных эмоций; требование существенных уступок при отсутствии желания поступиться чем-либо самому; искажение информации, блеф; нежелание принять интересы противоположной стороны и менять свое видение относительно темы переговоров, которое сложилось до начала ведения переговоров;

Координационные и интеграционные механизмы — группа методов, самыми распространенными среди которых являются цепь команд, когда иерархия полномочий позволяет упорядочить взаимодействие группы, принять управленческие решения, и принцип единоначалия, когда у подчиненных при возникающих разногласиях появляется возможность избежать конфликта, если они обратятся к своему общему руководителю и предложат ему принять решение;

Корпоративные компетенции – совокупность знаний, навыков, способностей и личностно-деловых качеств, отражающая необходимый стандарт рабочего поведения в компании, который един для всех должностей в компании.

Косвенное стимулирование труда – это создание ситуаций, через потребности, интересы и эмоции персонала побуждающих его к нужному поведению

Культура – это усвоенное поведение, набор убеждений, привычек и традиций, разделяемый группой людей и усваиваемый людьми, входящими в это общество.

Культура организации – набор наиболее важных предположений, принимаемых членами организации и получающих выражение в заявленных организацией ценностях, задающих людям ориентиры их поведения и действий, которые передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного общения.

Лидерство – управленческое взаимодействие, основанное на наиболее эффективном в данных условиях сочетании различных источников власти и направленное на побуждение людей к достижению общих целей

Линейные отношения – это отношения подчинения между руководителем и рядовыми сотрудниками.

Личная эффективность – способность человека максимально быстро и качественно выполнять определенные задачи.

Личность – это человек в совокупности своих устойчивых социально обусловленных индивидуальных психических характеристик, которые составляют единую систему, способную развиваться и самоорганизовываться во взаимодействии с другими личностями и обществом.

Локус контроля — понятие в психологии, характеризующее свойство личности приписывать свои успехи или неудачи только внутренним либо только внешним факторам.

Льгота — скидка, предоставление преимуществ кому-либо, полное или частичное освобождение от выполнения установленных правил, обязанностей, или облегчение условий их выполнения. социальная льгота.

Люди — это трудовой ресурс, который руководство должно стремиться развивать для полной реализации его производительных способностей и потенциала.

Макиавеллизм - понятие, извлеченное из трудов Николо Макиавелли, итальянского философа и государственного деятеля (1469-1527). Термин используется для описания политических маневров в организации и для обозначения человека – манипулятора и злоупотребляющего властью.

Макроэтика – это часть этики бизнеса, посвящённая проблемам моральных взаимоотношений между макросубъектами социальной и экономической структуры общества.

Материальное стимулирование — это комплекс различного рода материальных благ, получаемых или присваиваемых персоналом за индивидуальный или групповой вклад в результаты деятельности организации посредством профессионального труда, творческой деятельности и требуемых правил поведения.

Меланхолик — один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократата, характеризующийся инертностью нервной системы, слабостью процессов возбуждения и торможения при их неуравновешенности (характерно преобладание процессов торможения), повышенной чувствительностью и высокой реактивностью психики.

Менеджмент или управление производством — разработка и создание, максимально эффективное использование и контроль социально-экономических систем.

Метод «кну́та и пряника» — это метод совмещения различных способов воздействия или стимулирования: негативного («кну́т») и позитивного («пряник»).

Механизм мотивации — сложный процесс взаимодействия внутренних побудительных сил (прежде всего потребностей, интересов и ценностей) и внешних воздействий (стимулов), определяющих формирование реальных мотивов труда.

Микроэтика — это часть этики бизнеса, занимающаяся исследованием проблем моральных взаимоотношений между организацией и её внутренней средой, включающей наёмных работников, акционеров организации.

Мировоззрение — это система взглядов человека на мир в целом, на его место в этом мире, которым он руководствуется в деятельности и поведении.

Мотив — это феномен сознания, осознанное индивидуумом побуждение к деятельности.

Мотив (от фр. *motif*) — внутренняя причина, побуждающая к какому-либо действию или деятельности. Совокупность мотивов характеризует личность человека в социальной системе и обуславливает его поведение и реакцию на внешние воздействия. Любое действие человека, в том числе труд, осуществляется в силу внутренних причин, побуждений, в связи с потребностями, интересами, ожиданиями личности.

Мотив власти – стремление человека к влиянию на окружающих, руководить ими, направлять их действия.

Мотив достижения – стремление достигать лучших результатов и овладевать мастерством в чём-либо.

Мотив идентификации – стремление к тому, чтобы походить на кого-то (авторитета, кумира, отца и т.п.).

Мотив самоутверждения – стремление самоутвердиться в обществе, получить определённый статус, уважение. Иногда такое стремление относят к мотивации престижа (стремление к достижению и поддержанию более высокого статуса).

Мотив труда — это побудительная причина трудовой деятельности индивида, вызванная его интересами и потребностями, удовлетворение которых возможно посредством получения благ, являющихся жизненной необходимостью, с наименьшими моральными и материальными издержками.

Мотиваторы – факторы удовлетворения, стимулирующие рост эффективности труда согласно двухфакторной теории мотивации Ф. Герцберга.

Мотивационная бифуркация – сбой в трудовом поведении персонала, снижающий эффективность функционирования системы управления организацией.

Мотивационная катастрофа – сбой в трудовом поведении персонала, разрушающий систему управления организацией в целом или функционирование ее важных подсистем.

Мотивационная сфера личности – это совокупность взаимосвязанных и структурированных мотивов человека, обусловленных смыслообразующим мотивом его жизнедеятельности и являющейся внутренней доминантой его поведения.

Мотивационный комплекс трудовой деятельности – целостная система, элементами которой служат мотивы приобретения, удовлетворения, безопасности, подчинения и энергосбережения, между которыми существуют три группы связей: активизирующие (А-связи); угнетающие (У-связи) и противоугнетающие (П-связи).

Мотивационный эффект – результат действия мотивов на трудовое поведение человека.

Мотивация – побуждение к действию; психофизиологический процесс, управляющий поведением человека, задающий его направленность, организацию, активность и устойчивость; способность человека деятельно удовлетворять свои потребности.

Мотивация персонала – это эффективная система методов для повышения производительности труда.

Мотивация руководителя предприятия – это создание у сотрудников предприятия стимула к действиям в соответствии с делегированными им обязанностями и согласно с общим планом предприятия для достижения целей организации.

Мотивы– это совокупность психических движущих причин обуславливающих поведение, действие и деятельность людей. Понимание мотивов дает возможность менеджеру осознать субъективные движущие причины, которыми руководствуется человек в своей деятельности.

Мультикультурализация организаций — это восприятие многонациональной корпорацией национальных культур тех стран, где она работает и на постоянной основе использует работников — представителей местных культур, их объединение и взаимодействие в рамках данной организации, что приводит к возникновению многонациональной корпоративной культуры.

Мышление — опосредованное и обобщенное отражение существенных, закономерных связей и отношений.

Навык — деятельность, сформированная путем повторения и доведения до автоматизма. Всякий новый способ действия, протекая первоначально как некоторое самостоятельное, развёрнутое и сознательное, затем в результате многократных повторений может осуществляться уже в качестве автоматически выполняемого компонента деятельности.

Наилучшая структура – это та, которая позволяет организации эффективно взаимодействовать с внешней средой, продуктивно и целесообразно распределять и направлять усилия своих сотрудников и, таким образом, удовлетворять потребности клиентов и достигать своих целей.

Наказание — применение каких-либо, правовых или неправовых, неприятных или нежелательных мер в отношении человека, животного или их групп в ответ на неповиновение или на не угодное или морально неправильное поведение.

Наследственность — генетическая передача определенных качеств и свойств личности от поколения к поколению.

Национальные стереотипы — исторически сложившиеся внешние или собственные представления о складе ума, менталитете и стандартном поведении представителей того или иного этноса.

Негативное стимулирование связано с блокированием прежнего трудового поведения посредством снижения уровня удовлетворения потребностей.

Нематериальные стимулы основаны на нравственных ценностях человека, осознании работником своего труда как долга перед обществом, понимании ценности и полезности этого труда.

Неосознаваемые мотивы - это мотивы, при удовлетворении которых человек не отдает себе отчета в том, что побуждает его к деятельности.

Несправедливую дискриминацию определяют, как «необъективное отношение к людям из-за их расовой принадлежности, возраста, пола, национальности или вероисповедания либо отказ людям в предоставляемых другим привилегиях по указанным причинам.

Норма управляемости – число работников, подчиненных одному линейному руководителю, при котором суммарная трудоемкость выполняемых им функций приближается к нормативу (8 часов в день, 40 часов в неделю и т.д.), а эффективность управленческого труда удовлетворяет требованиям организации.

Нормирование труда — это механизм установления необходимого количественного результата трудовой деятельности (или трудовых затрат).

Нравственная функция определяется тем, что стимулы к труду формируют активную жизненную позицию, высоконравственный общественный климат в обществе. При этом важно обеспечить правильную и обоснованную систему стимулов с учетом традиции и исторического опыта.

Нравственные принципы – это система ценностей, которые закрепляют через нравственный опыт моральные обязанности человека.

Обман – это манипулирование людьми и фирмами посредством предоставления им ложной информации.

Оклад (должностной оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за исполнение трудовых (должностных) обязанностей определенной сложности за календарный месяц без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Организационная этика – это система принципов и правил организационного поведения, проявляющаяся на микро – и макро – уровнях (макроэтика и микроэтика).

Организационное поведение — систематическое изучение и применение на практике знаний о том, как люди (индивиды и группы) взаимодействуют внутри организации.

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

Связь – отношение между элементами системы.

Организационные идеалы – система взглядов, идей, верований, разделяемых всеми членами организации.

Организационный климат — набор устойчивых характеристик, которые описывают конкретную организацию, существенным образом влияющие на поведение и эмоциональное состояние ее членов.

Организация — от латинского organize — "сообщаю стройный вид, устраиваю". Это разновидность социальных систем, объединение людей, совместно реализующих некоторую общую цель и действующих на основе определенных принципов и правил (государственное учреждение, фирма, общественная организация).

Осознаваемые мотивы — это мотивы, при удовлетворении которых человек отдает себе отчет в том, что побуждает его к деятельности.

Ответственность — это обязанность отвечать за поступки и действия, а также их последствия.

Открытая модель — система, имеющая с внешней средой прямую и обратную связи, «вход» и «выход».

Открытая мотивация — система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человек осознает и чаще всего афиширует.

Отношение к труду — это эмоционально окрашенная субъективная оценка всех факторов труда.

Отрицательная мотивация — это мотивация, основанная на отрицательных стимулах (если я не буду капризничать, то родители не будут меня ругать и т.п.).

Отчуждение труда (по Марксу) — работник в своем труде не утверждает себя, а отрицает, чувствует себя не счастливым, а несчастным, не развивает свободно свою физическую и духовную энергию, а изнуряет свою физическую природу и разрушает свои духовные силы.

Ощущение — простейший компонент поведения; отражение отдельных свойств предметов и явлений окружающего мира и внутренних состояний человека, которые непосредственно воздействуют на органы чувств.

Переговоры — это сложная форма человеческого взаимодействия, цель которого — договориться с оппонентом и прийти к консенсусу, и базируются на общении между людьми, действующими от собственного имени либо от имени какой-либо группы людей, объединенных по определенному признаку (полу, возрасту, профессиональным интересам и т.п.);

Поведение человека – совокупность действий работника, обусловленных пониманием свойств функций в организации

Повременная форма оплаты труда предполагает, что величина заработка работника определяется на основе фактически отработанного времени и установленной тарифной ставки (оклада).

Подавление (конкуренция) — соперничество, открытая борьба за свои интересы, отстаивание своей позиции, что связывают с высокой степенью личной вовлеченности и заинтересованности в устранении конфликта, но без учета позиции других сторон; в некоторых ситуациях так достигаются индивидуальные цели, однако у окружающих может сложиться неблагоприятное впечатление о человеке, который использует данный стиль;

Подкрепление – стимулы, предъявляемые после конкретной деятельности работника и вызывающие у него желание повторения и научения этой деятельности.

Позитивное стимулирование направлено на повышение уровня удовлетворения потребностей, на сохранение существующего трудового поведения.

Позиция — совокупность принципов. Личность в позиции выражается через обстоятельства, которые человек считает правильными.

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

Полицентрический подход — предполагает, что на ключевые руководящие должности в отделениях организации за рубежом будут назначаться граждане той страны (представители нации), где находится конкретное отделение организации.

Положительная мотивация – это мотивация, основанная на положительных стимулах (если я не буду капризничать, то родители дадут мне поиграть в компьютерную игру и т.п.).

Поощрение — метод мотивации, противоположный наказанию; мера признания заслуг материального или морального характера.

Потенциал – заложенные потенции (силы), возможности к выполнению тех или иных функций при благоприятных условиях развития способностей, задатков, доведения их до умений, навыков.

Потребители – это потенциальные покупатели и клиенты.

Потребность — это нужда человека в том, что составляет необходимое условие его существования.

Потребность – это осознанная необходимость в тех или иных материальных, культурных благ, социальных и духовных ценностях.

Потребность – это нужда в чем-либо, объективно необходимом для поддержания жизнедеятельности и развития организма, человеческой личности, социальной группы, общества в целом.

Премия – одна из форм поощрения за выдающиеся результаты, достигнутые в какой-либо области деятельности

Престиж (prestige с фр. — «авторитет», «уважение») — общественная оценка общественной значимости индивида, социальной группы, профессии, организации, определённой нормы.

Принуждение – это управление людьми и компаниями посредством силы или угрозы.

Принципы этики деловых отношений — обобщенное выражение нравственных требований, выработанных в моральном сознании общества, которые указывают на необходимое поведение участников деловых отношений.

Приспособление — изменение своей позиции, перестройка поведения, сглаживание противоречий, отказ от своих интересов; кооперирование с другими, но без вклада своего интереса;

Причина конфликта – это то явление, которое предопределяет его появление;

Производительность труда — это первично количественный показатель, характеризующий результативность труда.

Просоциальные мотивы (общественно значимые) – мотивы, которые связаны с чувством долга, ответственностью перед людьми.

Профессиональная деятельность – это являющийся основным источником дохода вид трудовой деятельности человека, владеющего

комплексом специальных теоретических знаний и практических навыков

Профессиональная этика (функционально-дифференцированная, ролевая) – это система общепринятых моральных принципов, адаптированная к определённой профессии и учитывающая её специфические особенности.

Процессуально-содержательные мотивы – побуждение к действиям посредством не внешних факторов, а процессом и содержанием деятельности.

Прямые стимулы – это стимулы использующиеся в качестве управленческого воздействия в виде материальных или морально-психологических предложений персоналу с целью вызвать определенную ответную активность.

Рабочее место — зона трудовой деятельности работника, оснащенная средствами и предметами труда.

Развитие — это высший тип движения и изменения в природе и

Регионоцентрический подход — связан со спецификой региональных рынков и сфер приложения интересов международной организации и предполагает, что специалисты и руководители на ключевые посты должны назначаться именно с учетом специфических региональных особенностей.

Результирующая трудового поведения – итоговый результат одновременного воздействия на трудовое поведение индивидуума множества мотивов и стимулов, имеющих место быть в организации.

Религиозная система — это нематериальные, духовные средства обеспечения смысла и мотивации в действиях людей.

Рентабельность — это показатель эффективности применяемых методов воздействия на мотивацию кого-либо.

Репутация — создавшееся общее мнение о достоинствах и недостатках

Рестрикционизм – специфическая поведенческая норма работников наёмного труда, независимо от господствующей формы собственности.

Ролевое ожидание — это ожидаемое для той или иной социальной роли поведение, сформировавшееся в соответствии со стереотипным поведением, выработанным в рамках той или иной системы, не зависящее от конкретного человека.

Ролевое поведение — это поведение, которое ожидается от личности. Оно обуславливается ее статусом или же позицией в структуре межличностных отношений.

Ролевой конфликт — конфликт, обусловленный противоречиями между различными ролями или компонентами ролей одного или нескольких человек.

Роль — это социальная функция личности; ожидаемое поведение, обусловленное статусом или позицией человека в системе межличностных отношений.

Самообразование — образование, при котором знания, умения и навыки приобретаются самостоятельно, без помощи обучающих лиц.

Самоотчуждение — состояние, возникающее в условиях, когда работа становится самоцелью, когда трудовая деятельность не способствует проявлению индивидуальности и изобретательства и негативно влияет на чувство собственного достоинства.

Сангвиник — один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократов. Человека сангвинического темперамента можно охарактеризовать как живого, подвижного, сравнительно легко переживающего неудачи и неприятности.

Сбой — 1) ошибки, допущенные персоналом в трудовой деятельности, которые прямо или косвенно ухудшают условия его материального стимулирования и не вытекают из его низкой профессиональной квалификации; 2) неадекватная или парадоксальная реакция персонала на создаваемые менеджером стимулы к труду.

Сдельная форма оплаты труда, при которой заработная плата начисляется работнику исходя из количества фактически изготовленной продукции (выполненного объема работ) или затрат времени на ее изготовление.

Силовое или внеэкономическое принуждение - отношения непосредственного господства и подчинения, личной зависимости человека от других людей, административных, политических или военных органов.

Символика — совокупность символов, используемых той или иной группой лиц, организацией, общественным или политическим образованием, государством и так далее.

Система — это нечто целое, созданное из частей и элементов для целенаправленной деятельности организации.

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

Система образования – это то, как молодые и новые члены общества обеспечиваются информацией, знаниями, навыками и ценностными ориентирами.

Система отдыха – это пути использования своего свободного времени.

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

Система социализации - это сеть и принципы социального группирования, создаваемые людьми в данном обществе.

Система мотивации персонала – это один из наиболее действенных инструментов управления, позволяющих влиять на эффективность деятельности сотрудников и компании в целом.

Системная модель — рассмотрение организации, основанное на всестороннем изучении ее свойств, выявлении слабых и сильных сторон, ее возможностей и угроз, формировании стратегии функционирования и развития организации, которая представляет собой систему социальных связей.

Системный подход к мотивации персонала основан на всестороннем учете психологических принципов мотивационного процесса индивидуальной и групповой деятельности, а также действенных методах мотивации привлечения, удержания и эффективного труда.

Склонность – это способность к научению.

Скрытая мотивация – это система мотивов, стремления к удовлетворению потребностей и достижению определенных целей, наличие которых человеком не афишируется, скрывается, а зачастую и не осознается, а также к избавлению от определенных неудобств, с которыми связывается неудовлетворенность существующим положением дел.

Скрытые (латентные) функции конфликта – такие, когда его последствия обнаруживаются лишь с течением времени и которые в определенной степени отличаются от намерений, ранее провозглашенных участниками конфликта;

Сотрудничество — рассмотрение противоположной стороны в качестве партнера и потенциального единомышленника;

Социализация — процесс интеграции индивида в социальную систему, вхождение в социальную среду через овладение её социальными нормами, правилами и ценностями, знаниями, навыками, позволяющими ему успешно функционировать в обществе.

Социализация – это процесс получения человеческим индивидом навыков, необходимых для полноценной жизни в обществе

Социальная справедливость- это обобщенная нравственная оценка общественных отношений; один из основных общечеловеческих социальных идеалов, конкретное содержание которого менялось на протяжении истории и отличается в различных социальных системах.

Социальная установка – это выражение ценностной ориентации в форме социально-детерминированной предрасположенности личности к заранее определенному отношению к человеку, к той или иной вещи и т. д.

Социальная функция обеспечивается формированием социальной структуры общества через различный уровень доходов, который в значительной степени зависит от воздействия стимулов на различных людей. Кроме этого, формирование потребностей, а в итоге и развитие личности предопределяются формированием и стимулированием труда в обществе.

Социокультурные факторы — привычки, традиции, нормы потребителей, в соответствии с которыми они осуществляют свои потребительские расходы.

Социум – большая устойчивая социальная общность, характеризующаяся единством условий жизнедеятельности людей и общностью культуры, культурного наследия и традиций.

Способности – врожденные или приобретенные в процессе обучения свойства, позволяющие личности производить какие-либо умственные или физические действия.

Способности — это индивидуально-психологические особенности личности, которые определяют успешность ее обучения какой-либо деятельности и совершенствования в ней.

Среда косвенного воздействия, или макросреда — среда, которая включает факторы, которые могут и не оказывать немедленного прямого воздействия на организацию, но так либо иначе влияет на ее функционирование.

Среда прямого воздействия, или микросреда – среда, которая содержит факторы, непосредственно влияющие на бизнес и оказывающие прямое воздействие на деятельности организации.

Стереотип — это заранее сформированная человеком мыслительная оценка чего-либо, которая может отражаться в соответствующем стереотипном поведении.

Стимул – это внешнее побуждение, т.е. возможность выбранного объекта удовлетворить потребность человека; такое воздействие на человека, откуда бы оно не исходило и какой бы характер ни носило, оказывает влияние на его активность.

Стимул – это внешние раздражители, способствующие повышению интенсивности определенных мотивов в действиях человека.

Стимул (в психологии) (от лат. stimulus – остроконечная палка, которой погоняли животных) – воздействие, обуславливающее динамику психических состояний индивидуума, обозначаемую как реакция.

Стимулирование – воздействие на внешние обстоятельства с помощью благ – стимулов, побуждающих человека к определенному поведению.

Стимулирование – это определенное преднамеренное воздействие, которое побуждает человека к активности, заставляет его действовать и в таком аспекте оно становится решающим фактором управления людьми.

Стимулирование труда – это, прежде всего внешнее побуждение, элемент трудовой ситуации, влияющий на поведение человека в сфере труда, материальная оболочка мотивации персонала. Одновременно оно несет в себе и нематериальную нагрузку, позволяющую работнику реализовать себя как личность и работника одновременно.

Стремление – это эмоциональное переживание человека, проявляющееся в его тяготении к значимому для него объекту. В качестве объекта стремления могут выступать реальные люди, предметы, ситуации, а также субъективные объекты — желания, мечты и грезы.

Структура системы вознаграждений — метод, который позволяет управлять конфликтами и оказывает влияние на поведение людей с тем, чтобы избежать дисфункциональные последствия.

Структура управления — это упорядоченная совокупность устойчиво взаимосвязанных элементов, обеспечивающих функционирование и развитие организации как единого целого.

Тарифная ставка – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда определенной сложности (квалификации) за единицу времени без учета компенсационных, стимулирующих и социальных выплат.

Темперамент — устойчивая совокупность индивидуальных психофизиологических особенностей личности, связанных с динамическими (то есть интенсивностью психических процессов), а не содержательными аспектами деятельности.

Технологическое принуждение — односторонняя зависимость человека от условий труда и производства, порождаемое его узкой профессиональной квалификацией, прикреплением к рабочему месту.

Традиции – культурное и социальное наследие, передающееся от поколения к поколению и воспроизводящееся в определённых социальных группах в течение длительного времени. Традиции включают в себя объекты социокультурного наследия (материальные и духовные ценности); процессы социокультурного наследования; способы этого наследования. В качестве традиций выступают определённые культурные образцы, институты, нормы, ценности, идеи, обычаи, обряды, стили.

Традиционная мотивация — это модель мотивации, основанная на подходе использования политики «кнута и пряника» в части материального стимулирования работника.

Убеждения – это осознанные мотивы личности, побуждающие ее действовать в соответствии с её ценностными ориентациями и идеалами, то есть в основе убеждений личности лежат её ценностные ориентации и идеалы.

Угроза наказания — это мера воздействия и мотивации, направленная на предотвращение повторного нарушения дисциплины труда либо трудового распорядка.

Управление человеческими ресурсами (УЧР) – особый вид деятельности, заключающийся в обеспечении достижения организацией своих целей путем регулирования и развития организационного поведения персонала в направлении его максимального соответствия миссии компании и стратегии ее социально-экономического развития.

Управление — процесс прогнозирования, планирования, организации, мотивации, координации и контроля, необходимый для того, чтобы сформулировать и достичь цели организации.

Управленческая система – сложная, многоуровневая, иерархически организованная система целенаправленного воздействия управляющей подсистемы на управляемую подсистему общества (организации)

Управленческое верование — осознанная и сознательная оценка в управленческой ситуации, основывается исключительно на чувствах и может относиться к возможности достижения успеха в каком-либо деле.

Уровень притязаний — характеристика степени трудности целей, к которым стремится человек.

Установка – психическое состояние, выражающее неосознаваемую готовность к определенным действиям, с помощью которых может быть удовлетворена та или иная потребность.

Установка – это состояние умственной и нервной готовности, основанное на опыте, направляющее реакции индивида в отношении всех объектов и ситуаций, с которыми она связана.

Устойчивая мотивация – это мотивация, основанная на естественных потребностях человека (утоление жажды, голода и т.п.).

Финансы – синоним денежных средств (наличных и безналичных), а также отношений связанных с их движением и использованием.

Флегматик — один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократов. Человека флегматического темперамента можно охарактеризовать как медлительного, спокойного, с устойчивыми стремлениями и более или менее постоянным настроением.

Функциональные отношения – это отношения специалиста, который уполномочен выполнять ту или иную функцию в рамках всей организации с другими сотрудниками организации (например, начальник отдела кадров поддерживает функциональные отношения с начальником цеха в вопросах приема на работу).

Холерик — один из четырёх типов темперамента в классификации Гиппократов. Человека холерического темперамента можно охарактеризовать как быстрого, порывистого, способного отдаваться делу со страстностью, преодолевать значительные трудности.

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

Ценности организационные – все окружающие объекты (как внутри, так и вне организации), в отношении которых члены организации занимают позицию оценки в соответствии со своими потребностями и целями организации.

Ценность — важные установки и цели, разделяемые большинством участников группы и во многом формирующие групповое поведение.

Ценность – это понятие, выражающее положительную или отрицательную значимость предмета или явления.

Человек — существо прежде всего общественное, сознательное, целеполагающее, связанное с другими людьми тысячью самых разнообразных отношений и форм взаимодействия; общее понятие, отражающее целостность человеческого существа, единство самых различных его жизненных функций и проявлений и используется для характеристики всеобщих, присущих всем людям качеств и способностей.

Экономическая мотивация — это экономическое поощрение за качественное и своевременное выполнение работы или же за перевыполнение.

Экономическая система – это способ, с помощью которого общество производит и распределяет товары и услуги.

Экономическая функция выражается в том, что стимулирование труда содействует повышению эффективности производства, которое выражается в повышении производительности труда и качества продукции.

Экономические факторы — состояние экономики страны в целом на данный момент времени.

Экономическое принуждение – односторонняя зависимость человека от материальных условий его существования.

Экстраверт – это такой тип личности, паттерны поведения которого направляются на окружающих людей, активное взаимодействие с ними.

Эмоции – отражение субъективного значения для человека предметов или явлений в конкретных условиях.

Этика – система универсальных и специфических нравственных требований, и норм поведения, реализуемых в процессе общественной жизни.

Этика деловых отношений – это этика ведения переговоров с партнерами, этика составления документации, использование этических методов конкуренции и другие аспекты, а также совокупность этических норм и принципов, которыми руководствуются контрагенты в своей деятельности.

Этическая мотивация – это результат привязанности индивида к социальным ценностям, его представлений о должном, мировоззренческих смыслов и религиозных убеждений.

Этические нормы – система общих ценностей и правил этики, соблюдения которых организация требует от своих сотрудников.

Этноцентризм — убежденность индивида в том, что культурные ценности, традиции и нормы собственной страны (нации) обладают значительным превосходством над любыми другими ценностями

Этноцентрический подход — предполагает подбор ключевого персонала и руководителей исключительно из числа граждан страны нахождения материнской организации.

Эффект привыкания – отсутствие реакции у работника на применяемые в организации стимулы к труду ввиду их избыточно частого использования в системе мотивации персонала.

Эффективность — соотношение между достигнутым результатом и использованными ресурсами.

Эффективность управления – это экономическая категория, отражающая вклад управленческой деятельности в конечный результат работы организации.

РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

1. Белозерова Ю.М., Лебедева Ю.А. Возможности использования альтернативных нематериальных стимулов для мотивации персонала в условиях ограниченности ресурсов/ Ю.М. Белозерова, Ю.А. Лебедева // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России - № 2 (47) – 2020 – С. 26 – 30
2. Виноградова, И. М. Организационное поведение : учебно-методический комплекс / И. М. Виноградова, В. И. Новичков, В. В. Семенова. - Москва : Дашков и К, 2015. - 96 с. - ISBN 978-5-394-02556-3. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/558072>
3. Зайцев, Л. Г. Организационное поведение : Учебник / Л.Г. Зайцев, М.И. Соколова. - Москва : Магистр: НИЦ Инфра-М, 2013. - 464 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/373848>
4. Иванова И.А. Нематериальная мотивация и стимулирование: от концептуальных подходов к практике применения в условиях цифровизации организационной среды / И.А. Иванова // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России - № 2 (47) – 2020 – С. 19-25
5. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — Москва : Издательство Юрайт, 2020. — 237 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451289>
6. Ребров, А. В. Мотивация и оплата труда. Современные модели и технологии : учебное пособие / А.В.Ребров.— Москва : ИНФРА-М, 2020.— 346 с.— (Высшее образование: Бакалавриат).— DOI 10.12737/20622. - ISBN 978-5-16-012069-0. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1070320>
7. Соломанидина, Т.О. Мотивация трудовой деятельности персонала: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальностям «Управление персоналом», «Организационное поведение», «Мотивация персонала» / Т.О. Соломанидина, В.Г. Соломанидин. — 2-е изд., перераб. и доп. — М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2017. - 312 с. - ISBN 978-5-238-01609-2.

8. Хохлова, Т. П. Организационное поведение (Теория менеджмента: Организационное поведение). Практикум: Учебное пособие/Т.П.Хохлова - Москва : Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2015. - 256 с. (Бакалавриат) ISBN 978-5-9776-0367-6. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/509399>

Периодические издания

1. Журнал «Проблемы теории и практики управления»
2. Журнал «Менеджмент в России и за рубежом»
3. Журнал «Управление персоналом»
4. Журнал «Искусство управления»
5. Журнал «Экономист»
6. Журнал «Эксперт»
7. Журнал «Вестник ВлГУ. Серия: Экономические науки» (Режим доступа: <http://vestnik-es.vlsu.ru>)
8. Журнал «Вестник ВлГУ. Серия: Социальные и гуманитарные науки» (Режим доступа: http://www.sci.vlsu.ru/main/izdanie/vestnik_vlgu_soc_i_gum.aspx)
9. Журнал «Вестник McKinsey. Теория и практика управления» (Режим доступа : <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems>)

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Tilly Chris and Charles. Work under Capitalism. Oxford, 1998. P.74.
2. Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура : учеб. пособие / И. В. Андреева, О. Б. Бетина, - СПб.: СПбГИЭУ, 2010. – 293 с. [электронный ресурс] режим доступа: <https://www.hse.ru/data/2013/03/22/1308377793/1.pdf>
3. Антипина В. Классификация видов нематериального стимулирования / В. Антипина — [Электронный ресурс] — Режим доступа: URL <https://hr-portal.ru> (дата обращения: 15.09.2020)
4. Армстронг М. Практика управления человеческими ресурсами / пер. с англ.; подред. С. К. Мордовина. — СПб.: Питер, 2009. Режим доступа: <https://avidreaders.ru/book/praktika-upravleniya-chelovecheskimi-resursami.html> (дата обращения: 15.09.2020)
5. Арсеньев Ю.Н. Организационное поведение: учеб. пособие для вузов / Ю. Н. Арсеньев — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2015. — 399с.
6. Басенко, В. П. Организационное поведение: современные аспекты трудовых отношений : учебное пособие / В. П. Басенко, Б. М. Жуков, А. А. Романов. — М. : Дашков и К, 2018. — 384 с.
7. Басовский Л.Е. Менеджмент: Учебное пособие. / Л.Е. Басовский, — М.: ИНФРА-М, 2003. — 216 с.
8. Беликова И. Организационная культура: учеб. пособие, 2013 [электронный ресурс] – режим доступа: <https://www.libfox.ru/573702-irina-belikova-organizatsionnaya-kultura-uchebnoe-posobie.html> (дата обращения: 15.09.2020)
9. Белкин В. Н., Белкина Н.А. Пути преодоления отчуждения труда / В. Н. Белкин, Н. А. Белкина // Челябинский гуманитарий — № 1 — (30) - 2015
10. Бороздина, Г. В. Психология делового общения : учебник / Г.В. Бороздина. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 320 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1116661>
11. Ван дер Линден М. Мотивация труда в российской промышленности: некоторые предварительные суждения / М. Ван дер Линден // Социальная история. Ежегодник. — М., 2000. – С. 212-213.

12. Виды мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studme.org/1259060522087/menedzhment/vidy_motivatsii (дата обращения: 15.09.2020 г.)

13. Виды мотивации персонала: разбор основных методов с примерами [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://kirulanov.com/vidy-motivacii-personala-razbor-osnovnyx-metodov-s-primerami/> (дата обращения: 15.09.2020)

14. Виды стимулирования [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studme.org/1601101322091/menedzhment/vidy_stimulirovaniya (дата обращения: 15.09.2020)

15. Виноградова И. М. Организационное поведение: Учебно-методический комплекс / И. М. Виноградова, В. И. Новичков, В. В. Семенова. – М.: Дашков и К, 2015. – 96 с – Режим доступа : URL <https://znanium.com/read?id=68353>

16. Виханский, О. С. Менеджмент: Учебник / Виханский О.С., Наумов А.И., - М. :Магистр, НИЦ ИНФРА-М, 2020. - 656 с.

17. Гапонова, О. С. Менеджмент: учебник/ О. С. Гапонова, Л.С.Данилова, Ю.Ю. Чилипенюк. – М. : РИОР : ИНФРА-М, 2019. - 480 с.

18. Геранюшкина. Г. П. Управление конфликтами и организация переговорного процесса: учеб. пособие / Г. П. Геранюшкина – Иркутск : Изд-во БГУЭП, 2015. – 174 с.

19. Герасимов Б.Н. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ: учеб. пособие / Б.Н. Герасимов. – Самара: Изд-во Самар. гос. аэрокосм. ун-та, 2010. – 168 С – URL <https://znanium.com/read?id=11571>

20. Гиппенрейтер, Ю. Б. Введение в общую психологию: курс лекций, учебное пособие для вузов.- М.: ЧеРо, 1997 —420 с.

21. Глумаков В.Н. Организационное поведение. М.: Финстатинформ, 2016. — 309 с.

22. Голубкова, О. А. Организационное поведение: теория и практика: учеб. пособие [Текст] / О. А. Голубкова, С. В. Сатикова; Санкт-Петербургский филиал Нац. исслед. ун-та «Высшая школа экономики». — СПб.: Отдел оперативной полиграфии НИУ ВШЭ — Санкт-Петербург, 2015. — 224 с.

23. Гордон Олпорт: Становление личности / под общей редакцией П.А. Леонтьева, М. : Издательство «Смысл», 2017 – 304 с.

24. Горчаков С.Е. Особенности организационного поведения [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsionnogo-povedeniya-v-nauchnoy-organizatsii>

25. Добраев В.Л. Организационное поведение. / В. Л. Добраев — М.: ЭКМОС, 2016. — 320 с.

26. Дорогина О.И., Модели стимулирования персонала в организациях разного типа и вида: учебное пособие / О. И. Дорогина, М.Г. Синякова, П. С. Слободчикова [Электронный ресурс] Режим доступа: http://window.edu.ru/catalog/pdf2txt/808/79808/60223?p_page=3 (дата обращения: 15.09.2020)

27. Дорофеев В.Д., Менеджмент: Учеб. пособие. / В. Д. Дорофеев, А. Н. Шмелева, Н. Ю. Шестопал — М.: ИНФРА-М, 2008 — 440 с. — 281с.

28. Дорофеева Л.И. Организационное поведение: УМК для студентов, обучающихся по направлениям «Менеджмент» и «Управление персоналом» для подготовки бакалавров. — Саратов: Издательство «Саратовский источник», 2014. — 394 с.

29. Дорофеева, Л. И. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Л. И. Дорофеева. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 378 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451807>.

30. Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы.» / [электронный ресурс]: Режим доступа <https://portu.ru/orgkakobiektppravleniya/vneshnyasreda>

31. Завьялова Е.К. Нематериальное стимулирование в современных системах управления персоналом российских компаний // Вестник Санкт-Петербургского университета. Менеджмент. – 2007. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/nematerialnoe-stimulirovanie-v-sovremennyh-sistemah-upravleniya-personalom-rossiyskih-kompaniy-1>.

32. Занковский А.Н. Организационная психология [Текст]: Учебное пособие для вузов по специальности «Организационная психология» / А.Н. Занковский. М.: «Флинта» — МПСИ, 2002. 648 с.

33. Идлис, Г.М. Математическая теория научной организации труда и оптимальной структуры научно-исследовательских институтов / Г.М. Идлис. - М.: Ленанд, 2018. - 368 с.

34. Ильин Е.П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2000. – 512 с.
35. Исмагулова С.Г. Значение мотивации в деятельности организации. Реализация функции мотивации на примере компании Facebook // Экономика и менеджмент инновационных технологий. – 2014. – № 3. – Ч. 2 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: URL: <http://ekonomika.snauka.ru/2014/03/3998>
36. Карл Маркс Экономическо-философские рукописи: Первая рукопись. Отчужденный труд, - 1844 – 962 с.
37. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. –М.: ИНФА-М, 2011. – 383 с.
38. Кафидов В. В. Управление человеческими ресурсами: учебное пособие / В. В. Кафидов. — СПб.: Питер, 2016. — 208 с.
39. Кибанов А.Я. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник / А.Я. Кибанов, И.А. Баткаева, Е.А. Митрофанова, М.В. Ловчева ; под ред. А.Я. Кибанова. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 524 с. – URL <https://znanium.com/read?id=337445>
40. Кибанов, А. Я. Основы управления персоналом : учебник / А.Я. Кибанов. — М. : ИНФРА-М, 2021. — 440 с. [Электронный ресурс]. — (Высшее образование: Бакалавриат). —Текст : электронный. - URL: (<https://znanium.com/catalog/product/1184667>).
41. Кибанов, А. Я. Управление персоналом организации : учебник / под ред. А.Я.Кибанова.— М. :ИНФРА-М, 2020. — 695 с. — Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1092145>
42. Клементьев, Д. С. Социология личности : учебник для вузов / Д. С. Клементьев, А. Г. Маслова. —М. : Издательство Юрайт, 2020. — 103 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451554>.
43. Когда и как работает денежное стимулирование работников [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.shern.ru/upravlenie-rabotnikami/kogda-i-kak-rabotaet-denezhnoe-stimulirovanie-rabotnikov>
44. Когдин А. А. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности в управлении персоналом // Основы ЭУП. – 2012. – №4 (4). – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-i-stimulirovanie-trudovoy-deyatelnosti-v-upravlenii-personalom>

45. Король Л.Г., Конфликтология: учебное пособие для студентов, обучающихся по направлениям Психология, Менеджмент, Управление персоналом / Л. Г. Король, И. В. Малимонов, Д. В. Рахинский, – Ульяновск: Зебра, 2015. – 248 с.

46. Кочеткова, А. И. Организационное поведение и организационное моделирование в 3 ч. Часть 2. Психологические механизмы : учебник и практикум для вузов / А. И. Кочеткова, П. Н. Кочетков. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 351 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452253> (дата обращения: 13.09.2020).

47. Кошарная Галина Борисовна, Мордишева Людмила Николаевна Проблема отчуждения труда работников в современных организациях // Известия ВУЗов. Поволжский регион. Общественные науки. – 2012. – №1. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/problema-otchuzhdeniya-truda-rabotnikov-v-sovremennyh-organizatsiyah> (дата обращения: 22.11.2020).

48. Красовский Ю.Д. Организационное поведение: Учебн. Пособие для вузов./ Ю. Д. Красовский - М.: ЮНИТИ, 2019.- 472с.

49. Ксенофонтова, Х.З. Теория менеджмента: теория организации (для бакалавров) [Электронный ресурс] - Режим доступа: <https://avidreaders.ru/book/teoriya-menedzhmenta-teoriya-organizacii.html> - 2016 (11.10.2020)

50. Лавриненко, В. Н. Психология и этика делового общения : учебник для бакалавров / В. Н. Лавриненко ; под редакцией В. Н. Лавриненко. —М. : Издательство Юрайт, 2013. — 591 с.

51. Латфуллин Г. Р., Громова О. Н. Организационное поведение: учебник для вузов. / Г. Р. Латфуллин, О. Н. Громова – СПб.: Питер, 2015. 464 с.

52. Левада Ю.А. «Человек советский: проблема реконструкции исходных форм / Ю. А. Левада // Мониторинг общественного мнения. – 2001. – №2. –С. 11–12. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/chelovek-sovetskiy-problema-rekonstruktsii-ishodnyh-form>.

53. Леонтьев А.Н. Потребности, мотивы и эмоции / А. Н. Леонтьев. – М., 1971.- 35 с.

54. Литвона С.А. Опыт трансформации организационной культуры [Электронный ресурс] - Режим доступа

<https://cyberleninka.ru/article/n/opyt-transformatsii-organizatsionnoy-kultury-na-osnove-sistematicheskikh-issledovaniy>

55. Личность как объект управления в организационном поведении [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://studfile.net/preview/4656705/page:26>

56. Личность как субъект и объект организационного поведения. Учет черт и характеристик личности в управленческом процессе. Типы поведения личности [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studopedia.ru/8_114443_lichnost-kak-sub-ekt-i-ob-ekt-organizatsionnogo-povedeniya-uchet-chert-i-harakteristik-lichnosti-v-https://studfile.net/preview/4656705/page:26/upravlencheskom-protsesse-tipi-povedeniya-lichnosti.html

57. Лобанова, Т. Н. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности : учебник и практикум для академического бакалавриата / Т. Н. Лобанова. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 482 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/432941>

58. Лобцова О.В. Вестник Забайкальского государственного университета. 2017. № 5. С. 19.

59. Лукьянова Н.А. Мотивационный менеджмент: учебное пособие [электронный ресурс] Томск: Изд-во Томского политехнического университета, 2011 – 106 с.

60. Малое предпринимательство. Организация, развитие и управление малым предприятием : учебник / под науч. ред. Г.Л. Багирева, В.Ю. Бурова. — М. : ИНФРА-М, 2020. — 582 с. — Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1082299>

61. Мардас, А. Н. Теория организации : учебное пособие для вузов / А. Н. Мардас, О. А. Гуляева. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 139 с.— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452089> (дата обращения: 13.09.2020).

62. Материальное денежное стимулирование труда [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studopedia.ru/14_62918_materialnoe-denezhnoe-stimulirovanie-truda.html

63. Материальное стимулирование персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://businessmens.ru/article/material-noe-stimulirovanie-personala>

64. Международный менеджмент : учебник для бакалавров / Е. П. Темнышова [и др.]. — М.: Издательство Юрайт, 2019. — 456 с.— Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/425888>

65. Менеджмент: организационное поведение : учебник и практикум для СПО / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2018. — 276 с.

66. Менеджмент: учебник / А.Д. Зарецкий, Т.Е. Иванова. — М.: КНОРУС, 2016. — 268 с.

67. Менеджмент: учебник / О. С. Виханский, А. И. Наумов. - М.: Экономист, 2016. - 670 с.

68. Мкртычян, Г. А. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / Г. А. Мкртычян. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 237 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/451289>

69. Модели мотивации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studme.org/175808286509/menedzhment/motivatsiya_stimulirovani_e

70. Моргунов Е.Б. Управление персоналом: исследования, оценка, обучение / Е. Б. Моргунов. – М.: Бизнес-школа «Интел-синтез», 2015. — 286 с.

71. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Электронный ресурс]: учеб. пособие/ Т.Г. Озерникова — Иркутск: Изд-во БГУ, 2017. —107с. — Режим доступа: <http://lib-catalog.isea.ru>

72. Мотивация как основа организационного поведения [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studbooks.net/1518847/menedzhment/motivatsiya_osnova_organizacionnogo_povedeniya

73. Мотивация персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://job.erm.ru/rabotodatelyam/poleznye-stati/motivatsiya-personala/>

74. Мотивация персонала: наиболее эффективные методы и способы стимулирования сотрудников [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://www.klerk.ru/job/articles/427995/>

75. Мотивация персонала: основные виды и методы. Система мотивации персонала [Электронный ресурс] Режим доступа:

<https://blog.iteam.ru/motivatsiya-personala-osnovnye-vidy-i-metody-sistema-motivatsii-personala/>

76. Мотивация превыше всего [Электронный ресурс] Режим доступа: <https://zhazhda.biz/base/materialnoe-stimulirovanie-personala>

77. Мотивация трудовой деятельности : учебное пособие/Ю.В.Родионова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2019. – 570 с.

78. Мотивация: понятие и виды [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studopedia.ru/2_81508_motivatsiya-ponyatie-i-vidi.html

79. Мызрова, К. А. Организационная культура : учебное пособие / К.А.Мызрова Ульяновск: УлГУ, 2011 [электронный ресурс] – режим доступа: https://www.ulsu.ru/media/documentsОрганизационная_культура_Мызровой_qHfdjff.pdf

80. Ньюстром Дж.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб.: Питер, 2016. – 444 с.

81. О.И. Волков, О.В. Девяткин (ред.). Экономика предприятия (фирмы): Учебник/ Под ред. проф. О.И. Волкова — М.: ИНФРА-М, 2007. — 601 с.

82. Обеспечение привлекательности самой работы[Электронный ресурс] Режим доступа: https://studme.org/1541010422094/menedzhment/obespechenie_privlekatelnosti_samoy_raboty

83. Обуховский К. Психология влечений человека. – М.: Прогресс, 1972 – 204 с.

84. Общая психология. Психология мотивации и эмоций : учебно-методический комплекс для специальности 30301.65 Психология / авторы-составители Н.В. Зоткин, М.Е. Серебрякова. – Самара : Изд-во «Универс групп», 2007 – 196 с.

85. Общий менеджмент: учебное пособие / Л. С. Ружанская [и др.]; под общ. ред. Л. С. Ружанской, И. В. Котляревской. — Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 116 с.

86. Одегов Ю.Г., Козлов В.В., Сидорова В.Н. Организационное поведение в структурно-логических схемах : учеб, пособие. М.: Альфа-Пресс, 2015. –358 с.

87. Оксинайд К.Э. Организационное поведение: учебник. М.:КНОРУС, 2015.- 480с.

88. Организационное поведение : учебник и практикум для вузов / С. А. Барков [и др.] ; под редакцией С. А. Баркова. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 453 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/450247> (дата обращения: 13.09.2020).

89. Основы трудовой мотивации : учебное пособие / С.А. Шапиро. — М. : КНОРУС, 2016. — 268 с. —

90. Панов М.М., Жизненный путь и цикл развития организации [Электронный ресурс] - Режим доступа <https://znanium.com/catalog/document?id=355712>

91. Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. с. 231 — URL: <https://urait.ru/bcode/452009/p.231>

92. Петров А. Н. Менеджмент в 2 ч. Часть 2. : учебник для вузов / ответственный редактор А. Н. Петров. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 299 с. — [электронный ресурс] – режим доступа: URL: <https://urait.ru/bcode/452009/p.231>

93. Полянцева О.И. Психология для средних медицинских учреждений: Учеб. пособие / О.И.Полянцева.- Ростов н/Д : Феникс, 2008.- 414с.

94. Пономарева И.К., Акифьев И.В. Отечественный взгляд на мотивацию управленческого персонала // Вопросы управления. – 2018. – №1 (50). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/otechestvennyy-vzglyad-na-motivatsiyu-upravlencheskogo-personala> (дата обращения: 12.11.2020).

95. Прайор К. Не рычите на собаку [Текст] / К. Прайор. М: «Селена+», 1995. – 406 с.

96. Прошкин Б.Г., Варшавская Е. Я. Актуальные проблемы теории и практики негативного стимулирования трудового поведения работников / Изв. СО АН СССР. Серия «Экономика и прикладная социология». Выпуск 2. – 1988. – № 8.

97. Психология общения: учебник для студ. учреждений сред. проф. образования / А. П. Панфилова. - М.: Издательский центр «Академия», 2016 — 368 с.

98. Пырьев Е. А. Эмоциональная мотивация личности как многоуровневая система // Известия Самарского научного центра РАН. –

2012. – №2-4. – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/emotsionalnaya-motivatsiya-lichnosti-kak-mnogourovnevaaya-sistema> (дата обращения: 13.09.2020).

99. Радаев В.В. Новый институциональный подход: построение исследовательской схемы / В. В. Радаев // Экономическая социология. Том 2. 2001. № 3. – <http://www.ecsoc.msses.ru>

100. Райгородский Д.Я. Психология личности. / Д.Я. Райгородский – Т.2. Хрестоматия. – Самара, 1999. – 544 с.

101. Раренко А.А. Особенности организационной культуры инновационных предприятий / А. А. Раренко // Социальные и гуманитарные науки. Отечественная и зарубежная литература. Сер. 11, — Социология: Реферативный журнал. — 2019. — №4. — URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-organizatsionnoy-kultury-innovatsionnyh-predpriyatij> (дата обращения: 19.11.2020).

102. Рахимова Б. Х., Бетилгириев М. А. Мотивация персонала / Б. Х. Рахимова, М.А. Бетилгириев // Наука и современность. — 2013. — №24. — Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/motivatsiya-personala-1> (дата обращения: 19.11.2020).

103. Родионова Е.А. Мотивация и стимулирование персонала в организации. учебное пособие : [Электронный ресурс] – URL: https://psyrea.com/assets/files/Motivatsiya_i_stimulirovanie_personala.pdf

104. Роман О. Марксистская концепция «отчуждения» / О. Роман // Общественно-политический журнал «Альтернатива» — №3 (92). — 2016 — С. 25-42.

105. Ростик О.М. Организация мотивация и оплата труда : [Электронный ресурс] // 2019. URL: <https://study.urfu.ru/Aid/Publication/13872/1/%.pdf>

106. Рубинштейн С.Л. Основы общей психологии: В 2 т., Т.2. – М., 1989. – 328 с.

107. Ружанская Л.С. [и др.] Общий менеджмент : учебное пособие /; под общ. ред. Л.С. Ружанской, И. В. Котляревской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2017. — 200 с.

108. Русецкая, О. В. Теория организации : учебник для вузов / О. В. Русецкая, Л. А. Трофимова, Е. В. Песоцкая. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 391 с. — [Текст : электронный] // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449765>

109. Семиков, В. Л. Организационное поведение / В. Л. Семиков. - М.: Рид Групп, 2017. - 844 с.

110. Симоненко Е. С. Совершенствование системы стимулирования труда как условие повышения уровня кадрового менеджмента организации / Е. С. Симоненко // Вестник евразийской науки. – 2016. – №2 (33). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovershenstvovanie-sistemy-stimulirovaniya-truda-kak-uslovie-povysheniya-urovnya-kadrovogo-menedzhmenta-organizatsii> (дата обращения: 19.11.2020).

111. Скрытая мотивация [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://supersales.ru/terminy-i-opredeleniya/skrytaya-motivaciya.html>

112. Спивак, В. А. Организационное поведение : учебное пособие для вузов / В. А. Спивак. — М. : Издательство Юрайт, 2020. — 207 с. —[Текст: электронный] // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/449795>

113. Средства стимулирования персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: https://studme.org/1334020322093/menedzhment/sredstva_stimulirovaniya_personala

114. Стимулы [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.brandmanage.ru/flcs-820-3.html>

115. Сурков, С. А. Люди на работе. Учебник по организационному поведению / С.А. Сурков. - М.: Дело и сервис, 2016. - 304 с.

116. Тебекин, А. В. Менеджмент : учебник / А.В. Тебекин. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 384 с.

117. Теория организации : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / Г. Р. Латфуллин [и др.] ; под редакцией Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко.— М.: Издательство Юрайт, 2019. — 156 с. // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/433605>

118. Теория организации : учебное пособие / Л.С. Ружанская, А.А. Яшин, Ю. В. Солдатова ; под общ. ред. Л. С. Ружанской.— Екатеринбург : Изд-во Урал. ун-та, 2015.— 200 с.

119. Теория организации и организационное поведение. Организационное поведение : учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры / под ред. Г. Р. Латфуллина, О. Н. Громовой, А. В. Райченко. — М. : Издательство Юрайт, 2019. — 301 с.

120. Тихомирова О. Г. Организационная культура: формирование, развитие и оценка [электронный ресурс] / О. Г. Тихомирова - Режим доступа: URL: https://kiogmuis.ucoz.ru/Magistor/tikhomirova_o.g_organizacionnaja_kultura.pdf

121. Тихомирова, О. Г. Менеджмент организации: теория, история, практика : учебное пособие / О. Г. Тихомирова, Б. А. Варламов. – М.: ИНФРА-М, 2020. - 256 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1057222>

122. Томилов В.В. Организационная культура и предпринимательство : Учебное пособие. / В.В. Томилов – СПб.: СПбУЭФ, 2014 . - 314 с.

123. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. / В. В. Травин, В. А. Дятлов - М.: Дело, 2016. — 408 с.

124. Травин В.В., Дятлов В.А. Основы кадрового менеджмента. / В. В. Травин, В. А. Дятлов – М.: Дело, 2001. – 336 с.

125. Удалов Ф.Е., Алёхина О.Ф., Гапонова О.С. Основы менеджмента: Учебное пособие. / Ф.Е. Удалов, О. Ф. Алехина, О. С. Гапонова – Нижний Новгород: Нижегородский госуниверситет, 2015. – 363 с.

126. Управление мотивацией в организации [Электронный ресурс] Режим доступа: https://vuzlit.ru/2317662/upravlenie_motivatsiey_organizatsii

127. Управление персоналом : учеб.-метод. пособие / И.Б. Тесленко [и др.] ; Владим. гос. ун-т им. А. Г. и Н. Г. Столетовых. – Владимир: Изд-во ВлГУ, 2015. – 80 с.

128. Управление персоналом : учебник / И.Б. Дуракова, Л.П. Волкова, Е.Н. Кобцева ; под ред. И.Б. Дураковой. — М. : ИНФРА-М, 2019. — 570 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/1027420>

129. Шинкевич О. К. Учебники онлайн. Основы менеджмента: курс лекций [электронный ресурс] / О. К. Шинкевич – Режим доступа - https://uchebnik-online.com/soderzhanie/textbook_199.html

130. Фаррахов, А. Г. Теория менеджмента: История управленческой мысли, теория организации, организационное поведение: Учебное пособие / А.Г. Фаррахов. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2016. - 272 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/538741>

131. Фатхутдинов Р.А. Конкурентоспособность организации в условиях кризиса: экономика, маркетинг и менеджмент / Р. А. Фатхутдинов. – М.: ИНФРА-М, 2010. 340 с.

132. Фокин К.Б. Управление кадровым резервом: теория и практика : монография / К.Б. Фокин. — М.: ИНФРА-М, 2020. – 277 с. — www.dx.doi.org/10.12737/2683.

133. Фролов, Ю. В. Теория организации и организационное поведение. Методология организации : учебное пособие для вузов / Ю. В. Фролов. — М.: Издательство Юрайт, 2020. — 116 с. — Текст : электронный // ЭБС Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/452972>

134. Хабибуллина Э.К. Korean culture and its effect on international business [Электронный ресурс] - Режим доступа – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/korean-culture-and-its-effect-on-international-businessi>

135. Характеристики мотивационного процесса [Электронный ресурс] Режим доступа: URL: <https://scicenter.online/ekonomiki-osnovy-scicenter/uchebnoe-posobie-ekonomike-sotsiologii-truda.html>

136. Хентце Й., Каммель А. Проблемы культуры управления многонациональными предприятиями // Проблемы теории и практики управления. Международный журнал, —№ 1, — 2013, —с.64-68.

137. Хохлова, Т. П. Организационное поведение : учебное пособие / Т. П. Хохлова. —М.: Магистр, 2009. – 509 с. - Текст : электронный. - URL: <https://znanium.com/catalog/product/200571>

138. Чекмарев О.П. Мотивация и стимулирование труда. учебно-методическое пособие [электронный ресурс] / О. П. Чекмарев. –СПб.: 2013. – 343 с. – Режим доступа: URL: <https://motivtrud.ru/PCost/umk/MSposob2013.pdf>

139. Шапиро, С. А. Организационное поведение / С.А. Шапиро. - М.: КноРус, 2017. - 352 с.

140. Экономическая психология / Под ред. И.В. Андреевой. – СПб., 2000. – С. 432.

141. Этика деловых отношений : учебник / А.Я. Кибанов, Д.К. Захаров, В.Г. Коновалова ; под ред. А.Я. Кибанова. — М.: ИНФРА-М, 2020. — 383 с.

142. Пехова М. М. Этика и психология деловых отношений: учебное пособие / М.М. Пехова, Т.А. Ханагян. – СПб.: Научное издание, 2018. – 102 с.

143. Пыткина Ю. А. Современные методы стимулирования персонала [электронный ресурс] // Новый университет. Серия «Экономика и право». – 2013. – №10 (32). – Режим доступа: URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-metody-stimulirovaniya-personala>

144. Яськов, Е.Ф. Теория организации: учебное пособие / Е.Ф. Яськов. - М.: Юнити, 2019. - 464 с.

145. Яхоутова Е. Системный подход к мотивации персонала [Электронный ресурс] Режим доступа: <http://www.bizeducation.ru/library/management/hrm/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Список вопросов к экзамену / зачету по дисциплине «Организационное поведение»

1. «Организационное поведение» как научная дисциплина: история возникновения, объект и предмет исследования. Методы исследования.
2. «Организационное поведение» как научная дисциплина: смежные области знания, уровни анализа.
3. Содержание и основные выводы Хоуторнских экспериментов.
4. Понятие и сущность организации: черты организации, организации как открытые и закрытые системы, жизненный цикл организации.
5. Классические теории поведения человека в организации.
6. Организационная концепция «человеческих отношений».
7. Ситуационный подход к поведению человека в организации.
8. Социальные характеристики личности, определяющие её поведение в организации.
9. Психологические характеристики личности, определяющие её поведение в организации.
10. Мотивация работников: основные подходы к пониманию. Система действий по активизации мотивов определенного человека.
11. Ценности работников организации: понятие, источники, классификация. Формирование ценностных ориентаций.
12. Ценности общества и стратегии организации.
13. Система организационного общения, типы коммуникационных сетей. Формальное и неформальное общение.
14. Группы как целостные образования: понятие группы, структура, классификация.
15. Классическая и поведенческая теории принятия решений.
16. Команда и командообразование.
17. Понимание, структура и классификация конфликтов.
18. Процедура подготовки и организации мероприятия.
19. Власть в организации: власть и свобода, власть и повиновение, потребность во власти, другие мотивы властного влияния.

20. Лидерство в организации: власть и лидерство, лидерство и руководство.
21. Понятие, уровни и содержание организационной культуры.
22. Формирование и поддержание организационной культуры.
23. Изменение организационной культуры.
24. Организационная и национальная культура. Взаимодействие между культурами.
25. Анализ и конструирование организации. Планирование и методы организационного развития.
26. Сопротивление переменам в организации.
27. Управление нововведениями.
28. Персональное развитие в организации. Планирование карьеры.
29. Организационное поведение в системе международного бизнеса.
30. Формирование интернациональных команд.

Основные требования к выполнению и оформлению доклада по дисциплине «Организационное поведение»

Рассматриваемая студентом тема является самостоятельным исследованием студента и выполняется посредством набора текста на компьютере – (основные параметры оформления: шрифт Times New Roman; 14 кегль (внутри графических материалов не ниже 10); межстрочный интервал – 1,5; параметры страницы: слева – 3 см, справа – 1,5 см; сверху и снизу – 2,5 см; нумерация страниц – правый нижний угол; заголовки – все жирно: разделы – прописными буквами, подразделы – строчными; титульный лист обязателен; для организации подстрочных ссылок необходимо указывать порядковый номер литературного источника и страницу.

Из предложенного списка вопросов к каждому разделу, в докладе раскрывается любой один.

Объём доклада не должен быть меньше 12 страниц компьютерного текста, внутри которого обязательно должны быть приведены минимум 3 графических материала (рисунки, таблицы).

В конце работы приводится список литературы (не менее 5 источников).

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Тема 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	5
1.1. Организационное поведение как объект научного анализа	5
Практические задания	17
1.2. Организация как система социальных связей.....	38
Практические задания	45
1.3 Модели развития организации.....	48
Практические задания	60
1.4. Взаимосвязь организационного поведения и процесса управления персоналом организации.....	63
Практические задания	69
Тема 2. ЛИЧНОСТЬ	72
2.1. Личность как объект поведения	72
Практические задания	79
2.2. Основы теории поведения личности	81
Практические задания	88
2.3. Формирование личности	91
Практические задания	104
2.4. Парадокс отчуждения личности работника от результатов труда.....	111
Практические задания	118
2.5 Развитие навыков с целью повышения эффективности	123
Практические задания	132
Тема 3. СОЦИАЛЬНАЯ ГРУППА.....	136
3.1. Группа как субъект поведения.....	136
Практические задания	145
3.2. Ролевое поведение	147
Практические задания	152

3.3. Лидерство и власть	155
Практические задания	167
3.4. Организационные конфликты и переговоры	171
Практические задания	179
Тема 4. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СУБЪЕКТ УПРАВЛЕНИЯ	183
4.1. Организация и внешняя среда.....	183
Практические задания	192
4.2. Управление социальным развитием организации как главный регулятор ее поведения.....	195
Практические задания	203
4.3. Организационная культура	206
Практические задания	215
4.4. Этика деловых отношений	219
Практические задания	227
4.5. Управление поведением персонала в период организационных изменений	230
Практические задания	238
Тема 5. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ.....	242
5.1. Национальная культура и ее влияние на поведение людей	242
Практические задания	249
5.2. Особенности повеления работников в международных компаниях	252
Практические задания	264
Тема 6. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	268
6.1. Понятие мотивации. Виды мотивации	268
Практические задания	272
6.2. Осознаваемая и неосознаваемая мотивация	274
Практические задания	281
6.3. Открытая и скрытая мотивация.....	286
Практические задания	292
6.4. Мотивация под влиянием чувств, эмоций	295
Практические задания	300

6.5. Свободная и принудительная мотивация	302
Практические задания	311
6.6. Традиционная мотивация.....	314
Практические задания	318
6.7. Экономическая и неэкономическая мотивация.....	321
Практические задания	329
6.8. Этическая мотивация.....	331
Практические задания	344
6.9. Мотивация к управленческому труду.....	348
Практические задания	353
6.10. Мотивация персонала как управленческая проблема.....	357
Практические задания	368
6.11. Виды стимулирования.....	371
Практические задания	380
6.12. Объективное и субъективное стимулирование	385
Практические задания	391
6.13. Прямое и косвенное стимулирование.....	395
Практические задания	397
6.14. Материальное и нематериальное стимулирование	400
Практические задания	410
6.15. Позитивное и негативное стимулирование.....	414
Практические задания	420
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	423
ГЛОССАРИЙ	425
РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА.....	450
БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК.....	452
ПРИЛОЖЕНИЯ	466

Учебное издание

ЗАКИРОВА Мария Ивановна
ПОСАЖЕННИКОВ Артур Андреевич

ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Учебное пособие

Издается в авторской редакции

Подписано в печать 01.12.20.

Формат 60x84/16. Усл. печ. л. 27,44. Тираж 50 экз.

Заказ

Издательство

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