

**ИНСТИТУТ СОЦИАЛЬНЫХ И ГУМАНИТАРНЫХ ЗНАНИЙ  
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТА И ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ТЕОРИИ**



**0081.04.01**

**Казакова М.А.**

# **ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

**УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
для студентов экономического факультета**

*4-е издание, пересмотренное*



УДК 65.018  
ББК 65.011.761  
К14

**Рецензенты:**

**Б.М. Эйдельман** — доцент кафедры государственного и муниципального управления Академии государственного и муниципального управления при Президенте РТ,

**А.А. Порсев** — к.т.н., доцент кафедры менеджмента и экономической теории Института социальных и гуманитарных знаний

**Казакова М.А.**

**К14** Организационное поведение: Учебное пособие для студентов экономического факультета / Казакова М.А. — 4-е изд., пересмотр. — Казань: Изд-во «Юниверсум», 2013. — 192 с.

Учебное пособие составлено в соответствии с требованиями Государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования по специальности 080507 «Менеджмент организации». Дисциплина входит в блок специальных дисциплин и является обязательной для изучения.

Предназначено для студентов и преподавателей экономических факультетов высших учебных заведений.

УДК 65.018  
ББК 65.011.761

*Учебное издание*

**КАЗАКОВА Мария Александровна**  
**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

УЧЕБНОЕ ПОСОБИЕ  
для студентов экономического факультета

Технический редактор, оформление *Александровой М.Н.*

Формат 60\*90/16. Бумага газетная. Гарнитура New Roman. Печать офсетная.

Усл. печ. л. 12,0. Уч.-изд. л. 10,87. Тираж 800 экз. Заказ №

Издательство «Юниверсум». 420012, г. Казань, ул. Достоевского, д. 10.

Отпечатано в полном соответствии с качеством предоставленных материалов в типографии ОАО «Щербинская типография». 117623, г. Москва, ул. Типографская, д. 10.

© Казакова М.А., 2009  
© Институт социальных и гуманитарных знаний, 2013  
© Оформление. Издательство «Юниверсум», 2013

## СОДЕРЖАНИЕ

Рабочая программа учебной дисциплины .....	4
Выписка из государственного образовательного стандарта высшего профессионального образования .....	7
Содержание курса .....	8
Краткий курс лекций .....	11
Планы семинарских (практических) занятий .....	123
Самостоятельная работа студентов .....	133
Контроль знаний студентов .....	145
Рекомендуемая литература .....	161
Приложение. Глоссарий .....	164

## РАБОЧАЯ ПРОГРАММА УЧЕБНОЙ ДИСЦИПЛИНЫ

Дисциплина организационное поведение давно уже находится в списке обязательных в программе студентов, обучающихся менеджменту. К настоящему моменту выпущено большое количество учебников, учебных пособий и монографий на русском языке, авторы которых — отечественные и ведущие зарубежные (в основном, американские) специалисты в области организационного поведения.

Ликвидировать отечественное отставание в подготовке менеджеров от западного, также как и адаптироваться в мировой экономике — задача не из легких. Она требует времени определенного риска и готовности к эксперименту.

В настоящее время существует два равноценных подхода к организационному поведению. Для первого главное — «поведение — центральный объект академической и прикладной психологической науки.

Второй подход отталкивается от категории «организация». Исходными здесь являются теоретические концепции, определяющие структуру, функции, процессы и цели организации и их взаимозависимости.

Различие позиций обусловлено теми идеологическими барьерами, которые могут существовать между разными областями знаний (например, между психологией и экономической науками) и которые со временем преодолеваются в процессе межнаучной интеграции. Например, в 60-е годы организационная эффективность в организационной психологии и теории организации трактовалась совершенно по-разному.

Общим в двух подходах является то, что это два разных маршрута по направлению к одному и тому же — эффективности организации, а их ценность зависит от того, насколько корректно и полно в одном случае, учитываются обстоятельства организации, а в другом — сущность и особенности человеческого поведения вообще.

Концепция, которая лежит в основе лекционного курса данного учебного пособия, направлена на большее сближение указанных подходов. В этом есть свои сложности, так как организационное поведение — это синтетическая дисциплина, касающаяся многих областей знаний и выбрать оптимальное сочетание указанных областей — задача не из легких.

**Предметом** организационного поведения является поведение людей в организации.

**Предметом курса** организационное поведение является процесс развития поведения людей в организации.

**Основной целью курса** организационное поведение является освоение студентами теоретико-методологических основ эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором».

**Основные задачи**, стоящие перед организационным поведением сводятся к выработке:

— методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;

— техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;

— навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;

— психологической культуры и организационного мышления, целостного и, вместе с тем многоаспектного знания о поведенческой стороне деятельности организации, субъектом которой выступают люди организации с их формальными и неформальными статусами.

**Актуальность** изучения дисциплины определяется одной из главных задач менеджмента — внимание к человеческим ресурсам и широкое признание значения психологической культуры в достижении эффективности организационных процессов.

В результате освоения курса студент **должен знать:**

— психологию организационного мышления людей;

— управленческую культуру и поведение;

— поведенческую сторону деятельности людей в организации и методологические подходы к ней;

— мотивы человеческих поступков;

— логику деятельности персонала, точки зрения различных групп и отдельных личностей в организации на различные проблемы;

— альтернативные способы принятия решений;

— способы выхода из нестандартных ситуаций.

**Должен уметь:**

— объяснять и предвидеть поведение людей в организации; анализировать и исследовать это поведение;

— управлять поведением подчиненных и своим собственным;

— проводить диагностику индивидуальных особенностей персонала;

— организовывать процесс принятия решений;

— профессионально общаться;

— вовлекать персонал в творческую трудовую деятельность;

— актуализировать творческий потенциал;

— преодолевать стереотипы поведения;

— корректировать свою оценку людей и самооценку;

— распознавать и давать возможность проявить себя неординарному подчиненному;

— осмысливать полученные результаты общения;

— оперировать данными самоотчетов;

— формировать у персонала установки на восприятие новых ситуаций;

— повышать адекватность само- и взаимооценки людей.

Для лучшего усвоения дисциплины в курсе используются не только традиционные методы обучения, но и методы позволяющие раскрыться личности, характеру студента. К этим последним относятся тренинги, деловые игры, творческие работы, критические аннотации на известные теории, концепции и методики и т.д.

Учебный курс организационное поведение имеет выраженный междисциплинарный (синтетический) характер. Предпосылками его успешного освоения выступают теоретические знания, полученные в процессе изучения гуманитарных, социальных, психологических, управленческих дисциплин, в том числе, философии социологии, психологии, менеджмента.

Ядром организационного поведения являются знания, умения и навыки, приобретенные в результате изучения общепрофессиональных и специальных дисциплин (отдельных отраслей менеджмента, его истории, психологии, педагогики).

**ВЫПИСКА ИЗ ГОСУДАРСТВЕННОГО ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО  
СТАНДАРТА ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ  
СПЕЦИАЛЬНОСТЬ 080507 — «МЕНЕДЖМЕНТ ОРГАНИЗАЦИИ»**

*Специальные дисциплины*

**Организационное поведение**

Теории поведения человека в организации; личность и организация; коммуникативное поведение в организации; мотивация и результативность организации; формирование группового поведения в организации; анализ и конструирование организации; управление поведением организации; лидерство в организации; изменения в организации; персональное развитие в организации; управление нововведениями в организации; поведенческий маркетинг; организационное поведение в системе международного бизнеса.

## **СОДЕРЖАНИЕ РАБОЧЕЙ ПРОГРАММЫ**

### **Тема 1. Организационное поведение и менеджмент**

Предмет и цели организационного поведения. История и основные этапы развития дисциплины. Организационное поведение и другие дисциплины в образовании менеджера.

### **Тема 2. Теории поведения человека в организации**

Шкала Танненбаума и Шмидта. Модель Дж. Хоманса. Теория незрелости К. Арджириса. Теория стилей Р. Лайкерта. «Стимулирующий и предупредительный» стили. Модель Блэйка и Моутон. Концепция страха и любви А. Этциони. Модель успешного руководителя Б. Басса. Модель эффективной организации Р. Лайкерта.

### **Тема 3. Модели организационного поведения**

Система организационного поведения. Элементы системы ОП. Модели организационного поведения. Авторитарная модель. Модель опеки. Поддерживающая модель. Коллегиальная модель Обзор моделей ОП, использование моделей, гибкость руководства.

### **Тема 4. Личность, поведение и организация**

Человек, индивид и личность в организации. Детерминанты личности. Поведенческие черты личности. Типы и характерные качества личности.

### **Тема 5. Мотивация. Теории мотивации и мотивационный процесс**

Индивидуальные потребности и мотивация. Теоретические модели мотивации и их значение для управления поведением. Содержательные теории мотивации. Процессуальные теории мотивации. Теория целеполагания. Структура мотивационного процесса.

### **Тема 6. Установки работников организации и их изучение**

Природа установок работников. Изучение уровня удовлетворения от труда. Разработка и проведение исследований. Изменение установок работников.

### **Тема 7. Формирование неформального группового поведения в организации**

Типы групп. Природа неформальных групп. Неформальное лидерство. Достоинства и проблемы, связанные с деятельностью неформальной группы. Неформальное общение.

### **Тема 8. Формальные группы: подходы, проблемы, результаты**

Определение формальных групп, комитеты. Основные системные факторы. Потенциальные результаты формальных групп. Достижение консенсуса. Потенциальные недостатки работы в группах: медлительность и высокие издержки, групповое мышление, поляризация, эскалация участия, разделение



ответственности. Новые направления исследования формальных и неформальных групп в организации.

### **Тема 9. Команды и их образование**

Природа команд. Работа в команде. Жизненный цикл команды. Основные условия эффективной командной работы. Командное строительство.

### **Тема 10. Коммуникации в организации**

Основы коммуникаций. Восходящие коммуникации. Нисходящие коммуникации. Другие формы коммуникаций. Электронные коммуникации. Конфликты в организации. Эффективность организации и организационное поведение.

### **Тема 11. Организационная социализация и организационная культура**

Социализация и стратегии организации в социальной области. Социальная культура организации. Организационная культура. Характеристики и типология организационных культур.

### **Тема 12. Руководство и лидерство в организации**

Лидерство в группе. Проблема лидерства. Исследования лидерства и руководства. Природа руководства. Поведенческие подходы к стилям руководства. Ситуационные подходы к руководству.

### **Тема 13. Персональное развитие в организации**

Профессиональная адаптация. Карьера в организации. Роль менеджера по персоналу в становлении карьеры и профессиональном росте сотрудников.

### **Тема 14. Изменения в организации и организационное поведение**

Внешние и внутренние источники изменений. Изменения в процессе труда. Сопротивление переменам. Успешное осуществление изменений. Проблема организационного развития. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Жизненный цикл и стратегии выживания организации.

### **Тема 15. Репрезентантное поведение (поведенческий маркетинг)**

Факторы, влияющие на поведение представителей. Культурная составляющая репрезентантного поведения. Переговоры и деловое общение. Проведение деловой беседы. Основные рекомендации.

### **Тема 16. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

Этноцентризм, полицентризм, культурный релятивизм, культурная эмпатия. Теория Г. Хофстеда и типология национальных культур с учетом международного аспекта. Переговоры и деловое общение в международном бизнесе. Переменные поведения участников переговоров по Р. Морану и У. Стриппу. Идеология переговоров. Отбор представителей. Мотивы представителей.

**Тема 17. Организационное поведение  
в различных национальных культурах**

Условия осуществления мультинациональных операций. Юридические и этические условия. Политические условия. Экономические условия. Индивидуальные особенности. Препятствия на пути культурной адаптации. Культурные возможности. Коммуникации между представителями различных культур. Транскультурные менеджеры. Рекомендации для транскультурных менеджеров.

# КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

## Тема 1. Организационное поведение и менеджмент

### Предмет и цели организационного поведения

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

Основные цели и задачи, стоящие перед организационным поведением сводятся к выработке:

— методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;

— технике аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;

— навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;

— психологической культуры и организационного мышления.

Необходимость такого рода знаний и навыков определяется задачами менеджмента — вниманием к человеческим ресурсам и широким признанием эффективности организационных процессов. Представление об этом дают многочисленные роли, которые выполняет менеджер. По описанию известного специалиста в области изучения организации Г. Минцберга можно представить эти роли следующим образом:

**Шеф.** Исполняет обязанности правового и социального содержания (действия, обязываемые положением, ходатайства, церемониалы),

**Руководитель.** Отвечает за мотивацию и активность подчиненных, набор, подготовку работников, за все, что связано с деятельностью его подчиненных.

**Связующий.** Поддерживает функционирование саморазвивающейся сети внешних контактов и источников информации.

**Получающий информацию.** Добывает и получает разнообразную (в основном специализированную) информацию, которую использует с учетом интересов организации и своего подразделения.

**Распространяющий информацию.** Доводит полученную информацию до сведения других членов организации в фактическом или интерпретированном виде.

**Представитель.** Передает вовне информацию относительно политики, планов, действий, результатов работы организации, выступает как специалист в своей отрасли на различных заседаниях, в обращениях по почте, отдельных выступлениях и личных контактах.

**Предприниматель.** Изыскивает ресурсы внутри и вовне организации, разрабатывает или контролирует разработку проектов, инициирует проекты по совершенствованию, вносящие изменения в организацию, принимает участие в обсуждении анализа ситуации и стратегическим вопросам.

Устраняющий нарушения. В проблемной или кризисной ситуации для организации отвечает за корректировочные меры, участвует в обсуждении стратегических и тактических вопросов преодоления этих ситуаций.

Распространяющий ресурсы. Отвечает за распределение ресурсов, участвуя тем самым во всех значительных решениях организации (планирует и бюджетировает работу).

Ведущий переговоры. Представляет организацию, участвуя в значительных и важных переговорах.

Наиболее важная функция менеджеров — предпринимательская. Он совершает инициативные и рискованные действия, направленные на получение прибыли на основе определенного капитала. Другая особенность их деятельности — высокая насыщенность человеческими контактами. Как показали исследования, менеджеры уделяют вербальным контактам от 65% до 80% рабочего времени, причем 45% этого времени отводится ими на неформальное общение.

Таким образом, «организационное поведение» — неотъемлемая часть подготовки современного менеджера.

### **История и основные этапы развития дисциплины**

Развитие научных подходов к менеджменту и теории ОП шло параллельными курсами. Логика развития ОП позволяет выделить, по крайней мере, 4 узловых момента, которые частично соответствуют историческим стадиям: 1 — этап «классический», 2 — «хоторнские эксперименты», 3 — «гуманистический», 4 — «культурологический».

«Классический этап», получивший наибольшее развитие в США и Европе в 20-30 годы, связан с именами основателей «научного менеджмента» Ф.У. Тейлора, супругов Гилберт, А. Файоля, Г. Эмерсона и др. Тема эффективности раскрыта в основах функционального управления Тейлора, принципах администрирования А. Файоля и 12 принципах эффективности Г. Эмерсона.

Путь к эффективности «классики» видели в повышении производительности, продуктивности и рациональной организации труда рабочих и управляющих. Психолого-поведенческая сторона этого этапа базировалась на предположении о возможности рациональными средствами максимизировать благосостояние и работодателей, и персонала. Он полагал, что общий интерес обеих групп будет взаимным стимулом к работе, а управление — менеджментом инициативы и поощрения. Прежде всего, имелись в виду материальные стимулы: экономические и физические, связанные с процессом и условиями труда (уровень освещенности и шума, последовательность и длительность перерывов в работе и др.)

Психологические аспекты личности работников рассматривались лишь в связи с рационализацией отбора и найма. Такое упрощение и несколько наивное отношение к человеческим ресурсам было знаком времени.

Содержание второго этапа коротко можно представить как осмысление результатов «хоторнских» экспериментов и формировании «менеджмента человеческих отношений».

Изменялись освещение и отопление, длительность рабочего времени и перерывов, методы оплаты и др. Фиксировалось не только психологическое состояние работников, но и некоторые физиологические показатели. Выяснилось, что производительность напрямую не зависела от физических и экономических переменных, а ее рост (в среднем на 40%) явился следствием установления неформальных отношений между работниками и формирования неформальной малой группы. Структура такой группы сформировалась естественным путем в связи с изменением перечисленных выше факторов и только спустя 2,5 года стала причиной роста производительности.

Выводы их результатов можно свести к 4 тезисам:

— установлено влияние социально-групповых норм поведения на производительность труда;

— выявлена существенная роль социально-групповых стимулов в поведении членов организации, в отдельных случаях блокирующих действие других экономических стимулов;

— эксперименты показали приоритет групповых факторов поведения над личностными;

— определена зависимость вовлеченности участников в организационный процесс от лидерства и усиления коммуникаций между различными статусами.

Хоторнские эксперименты изменили представления о человеческом факторе организации и расширили исследовательскую базу науки о поведении в организации. Однако, производительность, продуктивность, сокращение издержек, снижение цены, что характерно для массового производства — это только один путь к эффективности.

Хоторнские эксперименты оставляли слишком мало перспектив для творческих личностей, способных разрабатывать и внедрять инновации, обеспечивая развитие организации на длительный срок. Поэтому было бы опрометчивым считать «менеджмент человеческих отношений» прямым следствием результатов хоторнских экспериментов. Психологическая парадигма которых унаследовала от классического этапа значительную часть рационализма материалистического толка.

Третий этап начинался с критики «хоторнских» экспериментов и связан с именами Р. Лайкерта и У. Бенниса. С их точки зрения некоторые организации оказываются неэффективными, даже если они считаются вполне продуктивными. Лайкерт полагал, что в таких продуктивных, но неэффективных организациях отсутствует доверие, мотивация сводится только к материальным стимулам и основана на страхе применения санкций. Коммуникации, межличностные отношения также ограничены, так как личности в такой организации разобщены. Решения принимаются только верхушкой организации, также централизован и контроль, который ориентирован на повышенную ответственность за совершенные ошибки и др.

На самом деле пафос критики был направлен на так называемые бюрократические организации, а точнее, на организационные структуры с высоким уровнем формализации, которые противостоят «человеческим организациям».

Отход от позиции жесткого рационализма в понимании организационного поведения и означал третий этап. Концепция человеческих отношений без особого ущерба для социально-групповой проблематики была усовершенствована усилиями организационных психологов Д. Макгрегора, Ф. Герцберга, А. Маслоу, Д. Маклелланда и др. В центре внимания стояли проблемы гуманизации труда с учетом психологии личности, ее потребностей, ценностей и мотивации. На втором и третьем этапах в значительной степени была определена структура и основное содержание ОП как научной и учебной дисциплины.

Четвертый «культурологический» этап начался примерно с конца 70-х годов. В это время тема организационной или корпоративной культуры актуализируется почти во всех организационных науках.

С одной стороны, эта тематика пришла из предшествующего этапа, как продолжение исследований «человеческих отношений» (например, организационного климата и методов его формирования). С другой стороны, она появилась как следствие смещения акцентов в понимании путей, ведущих к эффективности.

Лидирующие корпорации в своих стратегиях обозначали радикальное движение навстречу потребителю. Воздвигнув на пьедестал «качество». Это заставило многих управляющих задуматься о том, как выглядит организация снаружи, чем ее облик отличается от других, какова ее индивидуальность и уникальность? Очевидно, что в корпоративной культуре ОП играет далеко не последнюю роль. Культурологические аспекты ОП представлены работами Э. Шайна, А. Петтигрю, Т. Дила и А. Кеннеди, А. Наумова и др. Ряд авторов проводил компаративные исследования, сравнивая организационные культуры различных стран и континентов (У. Оучи, Г. Хофстед, Ч. Маккмилан и др.)

Итак, развитие ОП происходило в несколько этапов, каждый из которых привносил нечто новое в понимание путей эффективности организации, особенностей стимулирования и мотивации субъектов организационного поведения.

### **Организационное поведение и другие дисциплины в образовании менеджера**

Часть управленческих дисциплин, необходимых образованному менеджеру являются прикладными, другая часть — теоретическими. Характер такого разделения относителен. Поэтому такие дисциплины, как теория организаций, организационное поведение, теория управления и организации, а также основы менеджмента и некоторые другие являются и теоретическими и прикладными.

Так, теория организации в одних аспектах, а социология и психология — в других, выступают по отношению к организационному поведению как теоретические концепции. Организационное поведение сосредоточено на изучении субъектов, которые являются элементами структуры, и на человеческом поведении, составляющем основу организационных процессов. Поэтому ОП — более частная теория.

Говоря о психологических корнях ОП, нельзя не упомянуть об одном принципиальном моменте. Синтетический, полидисциплинарный характер организационного поведения, предполагающий участие в общем деле представителей разных отраслей знаний иногда не выглядит как благо, так как сожжет

приводить к проблемам с терминами. Кроме того, следует учесть, что эта дисциплина пока еще не является академической, она максимально открыта и постоянно развивается. Назовем некоторые области знания, которые послужили питательной средой для ОП. Прежде всего, это психология личности, социальная психология, психология малых групп, организационная психология, индустриальная социология, социология организации, социальная антропология и культурология, политология.

Определение организационного поведения, данное в начале раздела, в окончательном виде будет выглядеть так:

**Организационное поведение** — это дисциплина, изучающая поведение индивидов и групп в организациях с целью поиска наиболее эффективных методов управления и избежания организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором».

## **Тема 2. Теории поведения человека в организации**

Теория организационного поведения строится на посылке о том, что люди ведут себя, исходя не из реальности, а из ее восприятия. Менеджеры часто не понимают рабочих (как и рабочие их) и начинают думать о них с опозданием на много лет. В одном исследовании супервайзеров попросили проранжировать факторы, которые важны не для них, а для рабочих. Иными словами, надо было посмотреть на их деятельность глазами рабочего. О том же попросили и рабочих.

Низшие чины управленцев высоко оценили зарплату. Безопасность труда, карьеру и хорошие условия труда как то, чего якобы больше всего хотят рабочие. Напротив, сами рабочие хотели бы для себя прежде всего понимания и уважения со стороны менеджеров и самореализации в труде. Супервайзеры низко оценили то, что рабочие поставили на первые места, например, понимание проблем персонала.

Таким образом, при отсутствии языкового барьера препятствием к эффективному взаимодействию в организации может стать ценностный барьер. В этом отношении многие современные руководители, полагают социологи, все еще остаются на уровне представлений начала века.

### **Шкала Танненбаума и Шмидта**

Именно тогда развились идеи «классической» теории, в которой основной акцент ставился на потребности и цели организации, а не на интересы индивида. Напротив, современные концепции исходят из широкого разнообразия стилей поведения неформального (как, впрочем, и формального) лидер. Р. Танненбаум и В. Шмидт попытались проранжировать такое многообразие, и у них получилась шкала, крайние точки которой обозначают:

1) лидера авторитарного типа, ориентированного на задачу, максимально использующего свою власть и минимально — свободу подчиненных;

2) лидера демократического типа, ориентированного на коллективное принятие решений, допускающего максимум свободы при минимуме власти. Между ними расположены все другие типы лидеров.

### **Модель Дж. Хоманса**

Для того, чтобы объяснить механизм неформальных групп, Дж. Хоманс построил несложную модель, включающую три основных элемента: задания, взаимодействие и установки. От руководителей люди получают производственное задание, выполняя его постоянно и ежедневно, они организуют процесс взаимодействия (систему конкретных поведенческих актов), и, как следствие, между ними возникают определенные чувства, привычки, ожидания, симпатии и антипатии.

Возникает своего рода эффект наполнения, или спиральный процесс, и если он не прерывается, то члены малого коллектива со временем становятся все более похожими друг на друга. У них возникает то, чем все они дорожат, в частности, нормы совместного поведения. Такой нормой может быть, например, простое правило: «Ты не должен общаться с руководителем чаще других или больше, чем это объективно необходимо, если стремишься сохранить авторитет в группе».

Итак, нормы как неписанные законы возникают на достаточно зрелом этапе развития человеческой общности, они аккумулируют прошлый опыт, высоко ценятся людьми и выполняются нередко с большим прилежанием, чем формальные нормы, например, свод должностных обязанностей. Различного рода инструкции и приказы. Чем больше сплочена общность, тем больше выполняются нормы и сильнее к ней тянутся индивиды. По отношению к тем, кто нарушает нормы, применяются, опять же, неформальные санкции.

### **Теория незрелости К. Арджириса**

Неформальные группы возникают, конечно же, не беспричинно. Иногда они служат реакцией на поведение администрации, недоверие руководителей, злоупотребление авторитарными методами или стремлением управленцев не считаться с мнением подчиненных, относиться к ним как незрелым, невзрослым.

Так, К. Арджирис оценивает адаптацию рабочих (их неучастие в общих делах, сдерживание производительности, равнодушие) не как проявление природной лени, а как негативный итог такого администрирования, которое сдерживает подчиненных от проявлений своей взрослости. Иначе говоря, если к ним относятся как к детям, например, не доверяют ответственности, ограничивают самостоятельность, унижают мелкими придирками и постоянно напоминают об их зависимом положении, то они и ведут себя как дети. Это своего рода защитная реакция, которая спланирует подчиненных, вынуждая их противостоять руководству, действовать и защищать свои интересы сообща.

По теории Арджириса, и в этом есть своя логика, на принципе относиться к людям как незрелым личностям построена любая формальная организации. И это не чей-то злой умысел, а ее внутренняя сущность. Специализация задач, иерархия должностей, система коммуникаций (формальных распоряжений),



всевозможные инструкции не оставляют места для самостоятельности индивида, проявления его человеческих интересов.

Единственной «отдушиной» тогда остается неформальная группа, где к каждому относятся как к незаменимой личности. Сплоченный коллектив потому и борется за каждого своего члена, что его воспитание, прививание групповых норм и ценностей далось огромным трудом. Напротив, формальные организации только тогда и могут эффективно функционировать, если они быстро и без труда заменяют одного работника на другого, ориентируясь на интересы дела, компетентность и профессиональную пригодность работника.

### **Теория стилей Р. Лайкерта**

Современные модели поведения людей в организации разрабатываются на более широком, чем раньше, эмпирическом материале. По такому пути шел Р. Лайкерт, создавая программу организационного поведения. Ему удалось обнаружить, что реальные стили управления можно представить в виде континуума от 1 до 4.

В модели 1 руководитель не доверяет подчиненным, редко подключает их к принятию решений, а задачи спускаются сверху вниз уже готовыми. Основной стимул — страх и угроза наказания, вознаграждения здесь случайны, как и взаимодействие руководителя с подчиненными, которое строится на взаимном недоверии. Формальная и неформальная организации находятся в противоборстве.

Модель 2 предполагает, что руководитель удостаивает подчиненных некоторым доверием, но как хозяин слуг. Часть решений делегируется вниз. Вознаграждение здесь действительное, а наказание — потенциальное, и оба используются для мотивации работников. Взаимодействие осуществляется в качестве снисходительности со стороны руководителя и осторожности со стороны подчиненного. Неформальная организация существует, но только отчасти противостоит формальной.

В модели 3 руководство проявляет большое, но не окончательное доверие к подчиненным. Общие вопросы решаются наверху, частично делегируются вниз. Кроме систематического вознаграждения и случайных наказаний для мотивации используются ограниченное включение в принятие решений. Умеренное взаимодействие сопровождается доверием и откровенностью с элементами страха. Неформальная организация может и не возникнуть, но если она существует, то несовпадение с формальной частичное.

Наконец, модель 4 характеризуется полным доверием. Процесс принятия решений рассредоточен по всем уровням, хотя и интегрирован. Поток коммуникаций идет не только вверх-вниз, но и горизонтально. Работники мотивируются к лучшему исполнению через участие в принятии решений, касающихся установления целей организации, форм стимулирования и методов организации труда. Дружественное взаимодействие с высоким уровнем доверия. Формальная и неформальная организация, как правило, совпадают.

Лайкерт назвал модель 1 ориентированной на задачу с жесткой сконструированной системой управления, а модель 4 — ориентированной на взаимоотношения, в основе которых лежат бригадная организация труда, коллегиальное

управление, делегирование полномочий и общий контроль. Модели 2 и 3 являются промежуточными.

Преимущества концепции Лайкерта в том, что ее можно легко операционализировать и использовать в социологическом исследовании. Для ускорения анализа организации автор разработал специальный инструмент, полный вариант которого включает 20 пунктов (переменных). К примеру, «уровень доверительности в отношениях руководителя и подчиненных», «Характер мотивации», «характер взаимодействия» и др. Их можно строить в виде шкалы и опрашивать как руководителей. Так и подчиненных. Так, переменная «уровень доверительности» включает описание следующих четырех пунктов шкалы: не существует доверия к подчиненным», «существует снисходительное, как хозяина к слуге», «значительное, но не полное: проявляется желание удержать контроль в своих руках» и «полное доверие по всем вопросам».

Как видим, пункты шкалы взяты из описания моделей 1, 2, 3 и 4, но более концентрированы. Лайкерт опросил сотни менеджеров в десятках компаний не только для проверки своей модели, но и для того, чтобы доказать (с помощью специальной процедуры): самая эффективная, продуктивная организация (предприятие, цех, участок) имеет руководителей, которых можно охарактеризовать моделью 4.

### **Модель эффективной организации Р. Лайкерта**

Р. Лайкерт установил три типа переменных, определяющих долговременную эффективность организации.

К причинным переменным он отнес внутриорганизационные факторы, находящиеся под контролем администрации, — формальная структура организации, экономическая стратегия и социальная политика, профессионально-квалификационный состав работников и т.д.

Промежуточные переменные обозначают человеческие ресурсы организации — отношение к труду и навыки людей, организационный климат, методы принятия решений, уровень доверительности к руководству, лояльность, способы стимулирования и мотивации деятельности и т.п.

Наконец, результирующие зависимые переменные выражают конечный результат усилий — рост или падение производительности труда и прибыли. Удовлетворение своей продукцией запросов потребителей и др.

Взаимосвязь между этими факторами можно представить в качестве стимулов (причин), воздействующих на организм (ресурсы) и создающих определенный результат (выход). Подобная модель объясняет, почему попытка непосредственно воздействовать на промежуточные переменные, как правило, не приводит к успеху.

Правильнее оказывать влияние на них через изменение причинных факторов. Точно также попытка улучшить результирующие показатели организации через воздействие на промежуточные, по Лайкерту, менее успешна, чем изменение причинных переменных. Методология социального планирования в нашей стране долгое время строилась на тех же принципах — оказывать

воздействие прежде всего на условия трудовой деятельности в коллективе, а не прямо на потребности, мотивацию и поведение работника.

Негативные последствия подобных принципов в производственном коллективе очевидны. Руководитель стремится любой ценой повысить производительность, не позаботившись об улучшении организации и условий труда. Он добьется временных успехов и даже сделает личную карьеру. Но климат в коллективе постепенно ухудшится. Восстановление же нарушенного равновесия в организации потребует гораздо больших усилий и материальных затрат, чем достижение кратковременного успеха. По данным исследований Лайкерта, в небольших организациях на восстановление социально-психологического климата уходит 1-3 года, в крупных — до 7 лет.

Опытный руководитель знает: таким, каким он себе представляет свой собственный стиль управления, не имеет никакого значения для других. Подчиненные будут вести себя в соответствии с тем, каким они себе представляют этот стиль. Чтобы считаться эффективным руководителем, он должен знать, каким он видится окружающим.

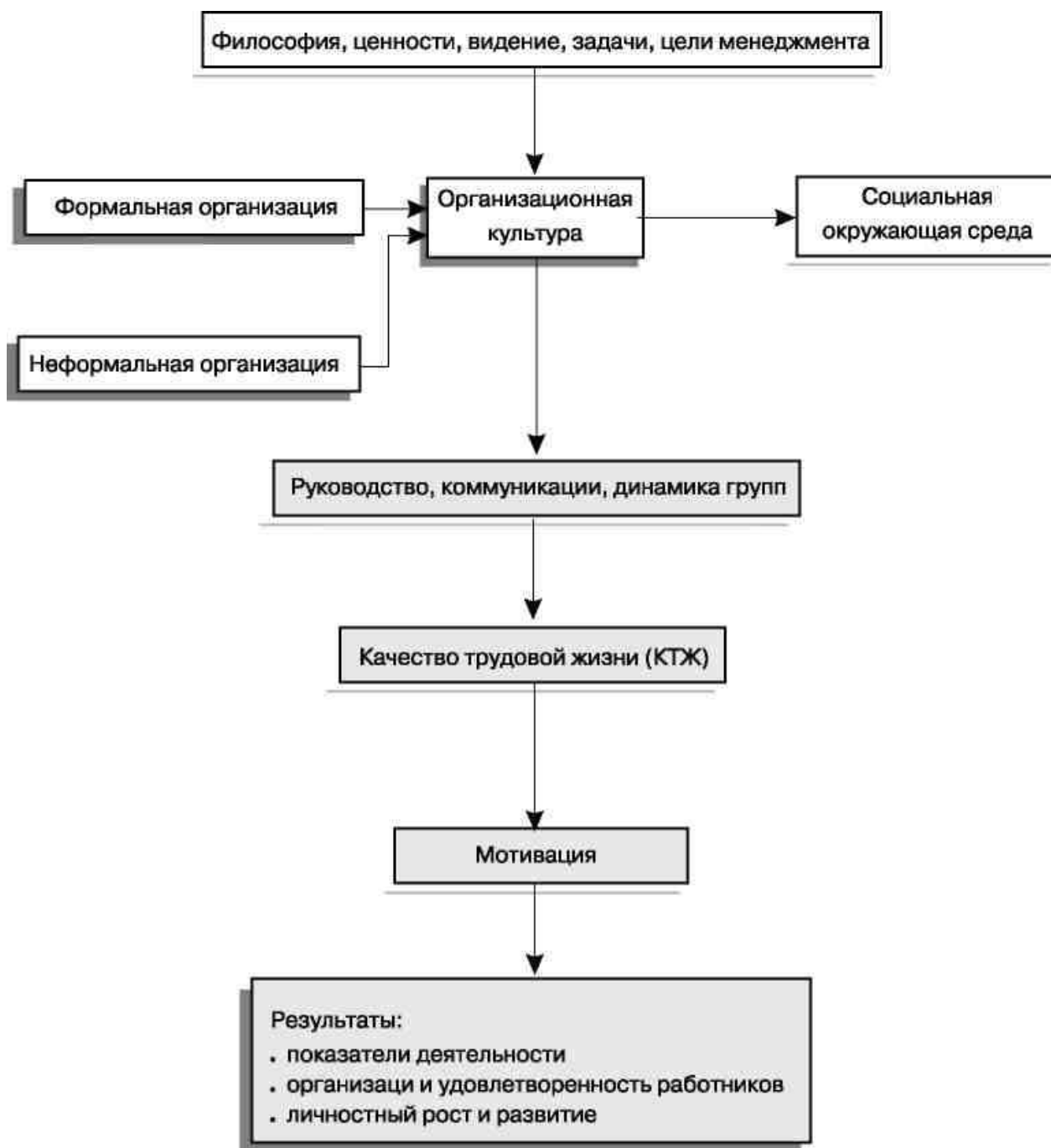
Применение того или иного стиля руководства зависит от характера и содержания труда. В реальных ситуациях ОП выбор стиля, как правило, не является величиной постоянной. В зависимости от сложившихся условий руководитель может варьировать его в определенном диапазоне — от ориентированного на отношения до ориентированного на задачу. Такой диапазон поведения, в рамках которого руководитель может варьировать свой стиль, называется адаптивностью.

### **Тема 3. Модели организационного поведения**

#### **Система организационного поведения**

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение **системы организационного поведения** (см. рис. 1 ниже). Такие системы ОП существуют в каждой организации, но в различных формах. Наиболее эффективными зарекомендовали себя сознательно созданные и регулярно контролируемые и совершенствуемые системы. Совершенствование систем осуществляется на основе постоянно растущей базы знаний поведенческой науки.

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



**Рис. 1.** Система организационного поведения

### Элементы системы ОП

Фундамент системы ОП организации образуют основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

**Философия** (теоретическая модель) ОП менеджмента организации включает в себя комплекс предположений и убеждений ее руководителей и управленцев относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы. В этой главе мы рассматриваем содержание и роль четырех основных теоретических моделей ОП — авторитарной, опекунской, поддерживающей и коллегиальной.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему ОП еще трех основных ее элементов — видения, задач и целей. **Видение** представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее. Руководителям необходимо создать привлекательные планы относительно того, в каком направлении должна развиваться организация и какие основные изменения ждут ее впереди. Формулировка видения требует настойчивой его пропаганды, чтобы донести его до работников всех рангов.

Организация также должна сформулировать **миссию**, определяющую направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы заказчиков, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер и ориентирована, скорее, на ближайшее будущее. Дальнейшая конкретизация задач организации предполагает постановку (на основе заявления о миссии) ее целей.

**Цели** представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Постановка целей представляет собой комплексный процесс, причем цели руководства высшего уровня должны быть увязаны с целями сотрудников (имеющих определенные психологические, социальные и экономические потребности). Следовательно, создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей.

Эффективная система ОП позволяет достичь высокого уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с квалификацией персонала и его способностями позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также к индивидуальной удовлетворенности трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, т.е. менеджер и работники влияют друг на друга к обоюдной выгоде. Поддерживающие системы ОП характеризуются скорее управлением с помощью сотрудников, чем властью над ними, что имеет большое значение в контексте современной системы человеческих ценностей. И, напротив, в случае, если организации не удалось достичь поставленных целей, менеджерам необходимо использовать эту информацию для анализа и, возможно, изменения системы ОП.

### **Модели организационного поведения**

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

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит Дугласу Макгрегору, который в опубликованной

в 1957 г. работе представил убедительные доводы, подтверждающие тезис о том, что значительная часть действий менеджеров обусловлена разделяемой ими теорией человеческого поведения, т.е. в основе практики управления лежит философия менеджмента.

Политика менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами, стиль принятия решений, практика работы и даже организационные проекты определяются ключевыми предположениями о человеческом поведении, которые носят, скорее, неявный характер. Идентифицировать основные допущения менеджмента позволяют наблюдения за действиями руководителей организации.

**Теория X** представляет собой традиционный набор предположений о человеческой природе, и в частности о том, что большинство индивидов негативно относятся к труду и всеми силами стараются «увильнуть» от необходимости работать. Приверженцы Теории X утверждают, что рабочие склонны ограничивать свои трудовые усилия, неамбициозны и при возможности стремятся уклониться от ответственности. Считается, что они относительно эгоцентричны, безразличны к организационным нуждам и сопротивляются переменам, причем общепринятые поощрения не позволяют преодолеть естественную неприязнь к труду. Следовательно, для того чтобы добиться удовлетворительных показателей труда, менеджмент вынужден (в соответствии с основными положениями Теории X и ее логикой) применять принуждение и расширять сферу контроля. Даже в том случае, когда менеджеры высказывают негативное отношение к Теории X, многие их действия заставляют предположить, что она отражает весьма распространенный взгляд управленцев на поведение работников (см. табл. 1 ниже).

**Теория Y** опирается на более гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей. Она предполагает, что человек отнюдь не является прирожденным лентяем; его отношение к труду есть результат осознания опыта пребывания в организации, и если менеджмент обеспечивает надлежащие условия, стимулирующие потенциальные возможности сотрудника, работа превратится в столь же естественную потребность, как и развлечения, отдых или расслабление. В соответствии с Теорией Y, решая порученные задачи, работники будут осуществлять самоконтроль, а задача менеджмента состоит в обеспечении условий полной реализации потенциальных возможностей индивидов в трудовом процессе.

На основании вышеизложенных теоретических построений Д. Макгрегор пришел к выводу о том, что высший менеджмент многих организаций руководствовался устаревшим набором предположений о человеческой природе (Теорией X). С точки зрения же ученого, более реалистичной является Теория Y.

Представители рода человеческого существенно отличаются друг от друга, но черты лишь немногих из нас полностью соответствуют предположениям Теории X. И в то же время почти все работники обладают некоторым потенциалом для развития своих возможностей и улучшения достигнутых показателей выполнения рабочих заданий.

Таким образом, менеджмент нуждается в замене всего набора предположений о природе человека на современный, основанный на новейших исследованиях поведенческих наук. Данный тезис Д. Макгрегора оказал значительное воздействие на последующие действия менеджмента организаций.

Оценивая вклад Д. Макгрегора в теорию менеджмента, следует отметить, что ученому удалось побудить менеджеров к анализу ценностных систем и моделей управления. Д. Макгрегор одним из первых привлек внимание менеджмента к практической ценности изучения и практического применения модели иерархии потребностей А. Маслоу. И, наконец, исследователь отстаивал тезис о необходимости достижения соответствия систем организационных ценностей и индивидуальных приоритетов сотрудников компаний.

Такие модели, как Теория X и Теория Y, также называются **парадигмами**, или исходными концептуальными схемами, моделями постановки проблем и их решения. Любая управленческая модель основывается на определенных предположениях о природе человека, обуславливающих характер интерпретации событий, контекстов, позволяющих прогнозировать развитие ситуации. Базисные, осознанно или бессознательно развитые парадигмы, становятся мощными направляющими управленческого поведения. Менеджеры стремятся действовать так, как думают, поскольку они направляются доминирующими в их сознании идеями.

В этой главе мы рассмотрим парадигму четыре модели (парадигмы) ОП: авторитарную, опекунскую, поддерживающую и коллегиальную (ранние модели, такие как феодальная и рабовладельческая, опускаются). В определенный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых нами моделей.

Поскольку каждая организация уникальна, методы ОП в ее отделах и филиалах могут различаться. К примеру, производственный отдел компании придерживается опекунской модели, тогда как исследовательский — поддерживающей. И, разумеется, нередко в силу различий в приоритетах подчиненных и условий отделов или подразделений весьма отличными являются практически методы каждого из менеджеров организации. Таким образом, для описания практики ОП организации одной модели недостаточно, но идентификация доминирующей позволяет понять, чем жизнь одной компании отличается от жизни другой.

Выбор модели ОП определяется множеством факторов. Превалирующая философия, видение, миссия и цели организации и ее менеджеров влияют на (и, в свою очередь, подвергаются воздействию) модели ОП. Кроме того, не следует забывать об условиях окружающей среды, которым адекватна одна из моделей. К примеру, изменчивость рынков (предъявляющая высокие требования к гибкости и скорости принятия решений) принуждает организации к переходу на коллегиальные модели.

Следовательно, модель ОП не может быть статичной, а должна изменяться в соответствии с потребностями времени. Следуя исторической эволюции моделей ОП, мы начинаем наш анализ с авторитарной модели.

## Авторитарная модель

**Авторитарная**, основывающаяся на власти модель ОП доминировала в эпоху Промышленной революции. Для того чтобы требовать от подчиненного «ты обязан сделать это — или ...», менеджер должен обладать соответствующими властными полномочиями, позволяющими подвергнуть штрафным санкциям не подчиняющегося приказам работника.

Таким образом, в условиях автократии менеджеры ориентированы на формальные, официальные полномочия, делегируемые через право отдавать приказы подчиненным. Менеджмент уверен, что его знания «абсолютны», а обязанность работников заключается в беспрекословном исполнении распоряжений. Предполагается, что работников надо направлять, принуждать к работе, в чем и состоит основная задача руководства. Данный подход обуславливает жесткий контроль менеджмента над трудовым процессом. Очевидно, что тяжелый изнурительный физический труд, невыносимые условия производства, болезни, сквернословие, угрозы и дефицит ресурсов (неизбежные спутники авторитарной модели) вызвали крайне отрицательное отношение работников к менеджменту.

В условиях автократии работники ориентированы на подчинение руководителю, в силу чего возникает психологическая зависимость от начальника, власть которого нанять, уволить и «загонять до седьмого пота» подчиненного почти абсолютна. Уровень зарплаты в организации находится на низком уровне в силу того, что и результаты труда работников минимальны.

В определенных условиях авторитарная модель демонстрирует высокую эффективность, например, на принципах авторитаризма строились великие железные дороги, работали гигантские металлургические заводы, создававшие динамическую промышленную цивилизацию. Ее принципиально слабой стороной являются высокие человеческие издержки.

## Модель опеки

Изучение трудовых отношений показало, что, хотя авторитарное руководство не предполагает вербальной обратной связи подчиненного с начальником, «мысленная обратная связь» безусловно существует. Отсутствие «права голоса» приводило к возникновению чувств неуверенности, разочарования и агрессии по отношению к менеджменту. Поскольку работники не имели возможности дать выход своим эмоциям, они нередко «срывались» на семьях и соседях; таким образом, отсутствие «гласности» негативно сказывалось и на всем сообществе.

Казалось бы, очевидно, что должен существовать какой-то метод, способствующий развитию у работников чувства удовлетворенности трудом и ощущению безопасности, что позволило бы снизить уровень разочарованности и агрессии, повысить качество трудовой жизни. Поиск подобных методов привел к тому, что в конце XIX — начале XX вв. в некоторых компаниях начали реализовываться программы социального обеспечения — практика, получившая впоследствии известность как патернализм. В 1930-х гг. совместные усилия работодателей, профсоюзов и правительств позволили добиться повышения степени защищенности рабочих. Родилась **модель опеки ОП**.



В условиях высокой изменчивости условий рынков труда защищенность по-прежнему является наивысшим приоритетом для миллионов рабочих; редкий работодатель способен гарантировать работникам пожизненную занятость. Исторически сложилось так, что фирмы выработали уникальные методы стабилизации рабочей силы и сохранения рабочих мест. Чтобы избежать приостановки производства, они постоянно проводят переобучение работников, стремятся к уменьшению потребности в сверхурочных работах, приостанавливают прием на работу, поощряют как смену профессий, так и изменение места жительства, досрочный выход на пенсию.

Успех модели опеки зависит от **экономических ресурсов**. Усилия руководства организации направлены на обеспечение необходимых для выплаты зарплаты и предоставления льгот средств. Поскольку физические потребности работников должным образом удовлетворены, работодатель рассматривает в качестве основного мотивирующего фактора потребность сотрудников в безопасности.

Опека приводит к усилению зависимости работника от организации.

Модель опеки предполагает, что сотрудникам компании постоянно внушаются мысли об экономических поощрениях и льготах и в результате такого рода психологической обработки они чувствуют себя вполне довольными жизнью. Однако чувство удовлетворения отнюдь не является сильным стимулом, оно вызывает пассивное сотрудничество. Вот почему эффективность модели опеки лишь ненамного превосходит показатели производительности, достигаемые при авторитарном подходе.

Поиск новых моделей не следует расценивать как «приговор» опекунской модели в целом, это, скорее, несогласие с тем, что она дает «конечный ответ» и представляет собой наилучший способ мотивации работников, с тем, что патерналистская политика не имеет альтернатив. Модель опеки хороша тем, что она внушает работнику чувство безопасности, и все же — это только основа для перехода к следующей ступени.

### **Поддерживающая модель**

Поддерживающая модель ОП базируется на «принципе поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта, утверждавшего: управление и другие организационные процессы должны обеспечивать максимальную вероятность того, что при всех взаимодействиях и всех взаимосвязях с организацией каждый ее член, обладающий собственными опытом, значимостью, ожиданиями, ощущает поддерживающий подход, вызывающий у него (нее) и помогающий ему (ей) сохранить чувство собственного достоинства и значимости.

Принцип Р. Лайкерта имеет много общего с ориентированным на человеческие ресурсы подходом.

«Звездным часом» поддерживающего похода стала серия выполненных в США в 1920–1930-е гг. на хоторнском заводе компании Western Electric исследований под руководством Э. Мэйо и Ф. Ротлисбергера (именно эти исследования придали академический статус изучению поведения человека в процессе труда). Ученые пришли к выводу, что организация представляет собой социальную систему, важнейшим элементом которой является работник (причем подход

к нему как одному из факторов производства некорректен, рабочий — личность, мотивы поведения которой — предмет научного анализа). Исследователи высказали предположение о том, что большое значение имеет понимание групповой динамики в контексте поддерживающего менеджмента.

Поддерживающая модель опирается не на деньги или власть, а на **руководство, или лидерство**, когда менеджеры создают климат, помогающий индивидуальному росту работников и использованию их способностей в интересах организации. Настоящий лидер убежден, что работники активны по своей природе и стремятся к удовлетворению потребностей организации, а пассивность и равнодушие — продукт неадекватной рабочей атмосферы. Если руководство предоставит им возможность, сотрудники готовы принимать на себя ответственность, вносить вклад в выполнение рабочих заданий и «грызть гранит» новых знаний. Таким образом, задача менеджмента состоит в поддержке усилий работников, направленных на выполнение рабочих заданий, а не просто в предоставлении им льгот и выплате премий (как в модели опеки).

Поддерживающая модель ОП особенно эффективна в странах с высоким уровнем благосостояния, поскольку она отвечает стремлению работников к удовлетворению широкого спектра потребностей. Ее применение в развивающихся странах вряд ли целесообразно, так как в них далеко не всегда удовлетворены даже материальные потребности работников. Однако по мере их насыщения и ознакомления с практикой зарубежного менеджмента создаются условия для перехода к поддерживающей модели. Таким образом, в слаборазвитых странах возможен ускоренный переход по «ступенькам» лестницы моделей ОП.

**Коллегиальная модель** представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели ОП. Термин коллегиальный относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей. Первоначально коллегиальная модель, включающая в себя понятие команды, получила широкое распространение в исследовательских лабораториях и организациях, деятельность которых определялась творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, значительной свободы действий сотрудников. Возможности ее применения в традиционном (конвейерном) производстве ограничены жесткими условиями организации труда.

Успех коллегиальной модели определяется возможностью формирования (под руководством менеджмента) у работников чувства партнерства, ощущения своей необходимости и полезности. Когда сотрудники видят, что менеджеры вносят свой вклад в достижение общей цели, они как бы «принимают» руководителей в свой круг, с уважением относятся к выполняемым ими ролям.

Управление такой организацией ориентировано на командную работу, когда к руководителю относятся как к тренеру, который создает команду-победительницу. Реакция работника на такую ситуацию — чувство ответственности, когда рабочее задание выполняется на высоком уровне не потому, что так приказал менеджер, и не под угрозой наказания, а потому, что сотрудник испытывает ощущение своей обязанности добиться высочайшего качества.

Психологический результат использования коллегиального подхода для работника — формирование самодисциплины, когда испытывающие чувство ответственности работники самостоятельно устанавливают определенные рамки своего поведения в коллективе так же, как члены футбольной команды должны придерживаться определенных правил игры. В такого рода окружающей среде работники обычно испытывают чувства исполненного долга, вклада в достижение общих целей и самореализации, которые, в свою очередь, выражаются в умеренном энтузиазме при выполнении рабочих заданий.

Не существует какой-либо лучшей или худшей модели. Каждая из них хороша на своем месте и в свое время. Представляется, что использование поддерживающей и коллегиальной моделей будет расширяться.

В любом случае жизнь внесет свои коррективы в развитие любой из моделей.

## **Тема 4. Личность, поведение и организация**

### **Человек, индивид, личность в организации**

Сначала определим соотношение базовых понятий «человек», «индивид» и «личность», воспользовавшись методом «от противного». Смыслу слова «человек» обычно противостоит термин «животное». Здесь речь пойдет о человеке вообще.

Смысловыми оппозициями «индивида» являются «общность», «группа» и др. Личностям противостоят «не личности» (новорожденные дети или субъекты, утратившие основные качества личности). Таким образом, человек, работающий в организации, всегда является индивидом. Так как является одним из многих (участником группы), и, одновременно, личностью, поскольку выступает единственным носителем уникальной комбинации психосоциальных качеств.

### **Детерминанты личности**

**Наследственность** имеет отношение к физическому и умственному здоровью, влияет на телесную конституцию и рефлексy, определяет физиономическую привлекательность, сексуальность, темперамент, стать, энергетику и биоритмику. За исключением некоторых случаев, связанных с патологией, наследуемые качества являются основанием для того, чтобы делать прогнозы о поведении.

Основные показатели физических качеств человека выглядят следующим образом:

- динамическая сила: способность к мышечной работе,
- коренная сила: способность к мускульному противодействию внешней нагрузке,
- статическая сила: способность к мускульному противодействию внешней нагрузке,
- взрывная сила: способность совершать максимальную работу в кратковременный акт или серию таких актов,

— общая гибкость: способность совершать частые повторяющиеся движения сгибания и разгибания,

— координация тела: способность координировать одновременные движения различных частей тела,

— равновесие: способность держать равновесие, сопротивляясь внешним силам, выносливость: способность к продолжительным максимальным усилиям.

**Окружение.** За счет окружения происходит социализация личности. Оно включает в себя особенности воспитания, нормы поведения, принятые в семье, приобретенные в компании друзей, в различных социальных группах. Существенный вклад в социализацию личности вносит общая культура социальной среды. Нельзя игнорировать идеологию, как важную и незаменимую часть социальной культуры, которая во многом определяет мировоззрение личности. В настоящее время поле идеологии в нашей стране представляет собой лоскутное одеяло. Единой (как раньше) идеологии не существует, отдельные социальные группы заимствуют ее из недалекого или далекого прошлого, либо импортируют идеологию других обществ. Однако достаточно сильным интегрирующим идеологическим фактором в мире остается религиозное и философское сознание, особенно их морально-этические аспекты.

**Поведенческие черты личности.** Поведенческие черты — это характеристики поведения, отличающиеся относительной устойчивостью и постоянством проявления. Попытка выделить и исследовать все возможные варианты биполярных поведенческих черт привела в одном исследовании их в количестве 180. Мы сочли возможным сократить этот список до 16:

**Таблица 1**

**Биполярные поведенческие черты личности**

1) скрытность, сдержанность	откровенность, несдержанность
2) неинтеллигентность	интеллигентность
3) подверженность влиянию эмоций	эмоциональная стабильность
4) покорность	властность
5) серьезность	легкомысленность
6) неразборчивость в средствах	добросовестность
7) робость	рискованность
8) непробиваемость	чувствительность
9) доверчивость	подозрительность
10) практичность	романтичность
11) прямолинейность	изворотливость
12) самоуверенность	боязливость
13) консервативность	прогрессивность
14) коллективность	самодостаточность
15) неконтролируемость	контролируемость
16) раскованность	напряженность

Определение поведенческих черт личности приобретает особое значение, когда требуется описать личность и особенности поведения лидера. Современные представления об эффективно действующем лидере содержат следующие характеристики: объективность, решительность, знания, вербальная понятливость, гибкость, честность, конструктивность, уверенность в себе, эмоциональная стабильность, самоконтроль, независимость, способность к сотрудничеству, авторитет и престиж, умение быстро войти в контакт, такт, дипломатичность.

Главным недостатком этого подхода считается то, что не учитываются контексты и смыслы ситуаций, в которых осуществляется поведение. В зависимости от различных ситуаций личности могут быть присущи все 16 биполярных черт. Определить поведенческие черты конкретной личности с меньшей ошибкой можно методом выборочной групповой или экспертной оценки всех 16 позиций усреднением результата, используя, например, специальную шкалу.

### **Типы и характерные качества личности**

Для определения степени присутствия у личности характерных качеств (характеристик) и отнесения ее к тому или иному типу используется тестирование. Остановимся только на содержательной стороне характеристик и связанных с ними типах личности, которые имеют значение для организационного поведения.

Попытки определить основные типы личности предпринимались с древних времен. Первую такую классификацию дал Гиппократ (меланхолик, холерик, флегматик, сангвиник). Различают физические, психофизические и психоаналитические типологии. Физические типологии построены на связи внешних анатомических признаков с характерными чертами поведения. Психофизиологические типологии определяют типы личности в зависимости от типов реакции на стимулирующие воздействия (уравновешенный, возбудимый, заторможенный, инертный, по типологии И.П. Павлова).

Психоаналитические типологии исходят из выделения свойств глубинной структуры психики и их ориентации на объекты внешнего мира (типология К. Юнга). Юнг определил два основных типа личности: «экстраверт — личность подсознательно ориентированная преимущественно на внешние объекты и других людей и «интроверт» — личность, подсознательно ориентированная преимущественно на компоненты своего внутреннего мира. Этот элемент типологии Юнга лежит в основе многих современных классификационных схем и программ тестирования. Британский психофизиолог Г. Айзенк разработал шкалу нейротизма (эмоциональной устойчивости) и связал нейротизм с экстраверсией и интроверсией, с одной стороны и типами темпераментов — с другой.

Другие типы личности, имеющие значение для организационного поведения, можно определять посредством различных сочетаний следующих относительно устойчивых и взаимосвязанных свойств личности, формирующихся преимущественно в окружении и являющихся результатом социализации.

## Индивидуальные потребности и мотивация

**Мотивация** — процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение. Этот процесс отражает сложную взаимосвязь между внешними факторами, внутренними психическими состояниями и поведением. Внешние факторы определяются как внешние стимулы, вызывающие побуждение, или мотив действия непосредственно (угроза, наказание или поощрение, исходящие от руководителя). В этом случае речь идет о внешней мотивации, в которой внешние стимулы играют роль главных раздражителей.

Но побуждение может порождаться и изнутри, т.е. опосредованно. В этом случае внутренние, психические состояния (ощущение голода, страха, одиночества и неустраиваемости) сами по себе могут выступать в роли стимулов поведения и формировать достаточно устойчивые и долговременные мотивы (желания, интересы, цели). В этой случае мы имеем дело с внутренней мотивацией.

Различие между внешней и внутренней мотивациями существенно для управления. В организациях директивного управления, основанного на власти и подчинении, в большей степени используются средства внешней мотивации. Тогда как «консультативное управление» (термин Р. Лайкерта), опирающийся на информационную поддержку, использует средства внутренней мотивации (теория Икс и Игрек Д. Макгрегора).

Процессы мотивации настолько сложны, что до настоящего времени не известно, возможно ли их понимание в границах какого-то одного концептуального направления. Исследователи говорят о группах таких направлений и множестве теоретических моделей, выработанных в рамках этих направлений. Одним из возможных способов сократить список этих моделей в целях большей обозримости является выделение содержательных и процессуальных теорий мотивации.

Содержательные теории мотивации — результат такого подхода к поведению, при котором исходят из идеи существования причинно-следственных связей между внутренними психическими факторами и поведением. Главная проблема — найти ответ на вопрос: «Что, в принципе, является причинами, порождающими ту или иную активность индивидуумов и, следовательно, их поведение?»

Процессуальные теории в большей степени обращают внимание не на причины, а на сам процесс мотивации. Они раскрывают связи между различными фазами этого процесса. Главная проблема — найти решение вопроса о том, как протекает процесс мотивации.

Конечно, вопросы «что» и «как» вовсе не такие уж разные. Ответ на один из них обязательно предполагает наличие другого. Поэтому вышеназванное деление теорий весьма условно, а все попытки их четкого определения до сих пор не выглядели успешными.

Теориям мотивации будет посвящена специальная лекция, поэтому здесь мы не будем останавливаться на этом вопросе.

## Тема 5. Мотивация. Теории мотивации и мотивационный процесс

Мотивация является существенным элементом культуры компании, оказывает влияние на модель ОП и требует, чтобы менеджмент прислушивался к мнению сотрудников. Мотивация предполагает идентификацию и понимание побуждений и потребностей работников (как интегрированного результата взаимодействий чувств и сознания). Менеджменту необходимо закрепить направленные на достижение целей организации позитивные действия работников (например, обеспечение удовлетворения клиента посредством применения индивидуального подхода). И, разумеется, степень мотивации сотрудников возрастет, если перед ними будут поставлены четкие и ясные цели. Потребности, подкрепление и цели — основные «тягловые лошадки» этой главы.

### Модель мотивации

Практически все сознательное поведение людей мотивировано или обосновано конкретными причинами. Отращивание волос не требует мотивации, но если вы намерены сделать стрижку, вы поступаете мотивированно. Когда-нибудь каждый из нас уснет без всякой мотивации (хотя родители маленьких детей, возможно, и усомнятся в справедливости данного утверждения), но если вы собираетесь лечь в постель, вы совершаете мотивированное осознанное действие. Работа менеджера заключается в том, чтобы определить побуждения и потребности работников и направить их поведение, мотивируя сотрудников к выполнению поставленной задачи. Рассмотрим роль мотивации в достижении целей организации (рис. 2). Внутренние потребности и побуждения индивида создают напряжение, на которое оказывает влияние внешняя среда. Например, потребность человека в пище создает напряжение голода.

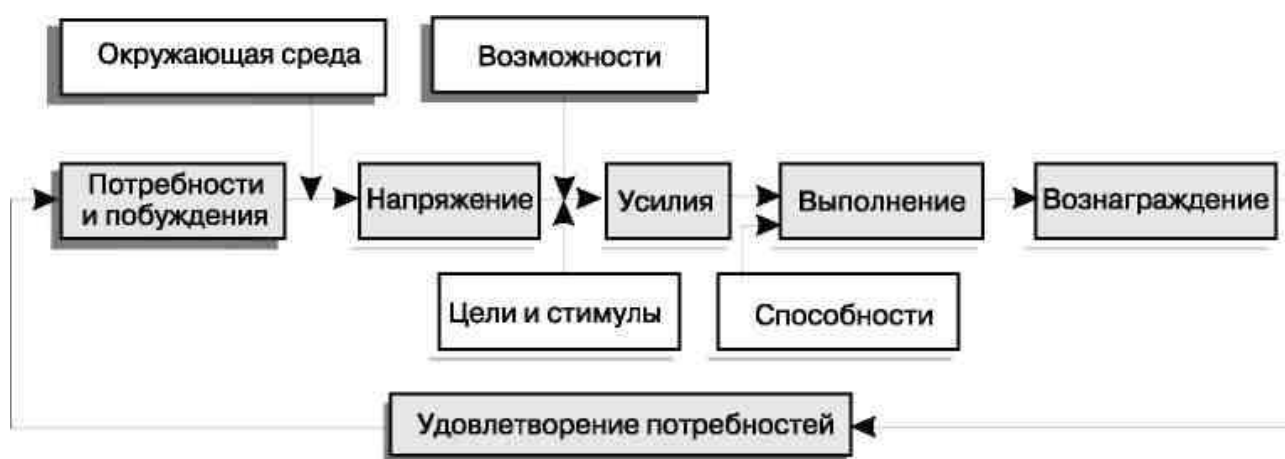


Рис. 2. Модель мотивации

Вспомним формулу  $P = C \times M$  (гл. 1), в соответствии с которой потенциальные результаты деятельности организации ( $P$ ) являются произведением способностей ( $C$ ) и мотивации ( $M$ ) ее сотрудников. Кроме того, работникам должны быть обеспечены возможности достижения поставленных целей (как, например, соответствующее обучение) и необходимые для этого ресурсы (орудия

труда). В то же время само по себе наличие целей и осознание стимулов удовлетворения потребностей индивида также являются мощными мотивирующими факторами. Со временем возникают новые потребности, и цикл возобновляется. Очевидно, что точка отсчета нашего исследования — **осознание потребностей работника**.

### **Типы потребностей**

Известно множество методов классификации человеческих потребностей. Наиболее простым является выделение: (1) основных физиологических, или **первичных потребностей**, и (2) психологических или **вторичных потребностей**. Физиологические потребности включают в себя потребности в пище, воде, сексе, сне, воздухе, комфортной температуре. Они возникают из основных требований жизни и являются критически важными для физического существования людей, а значит, носят универсальный характер. Интенсивность их изменения зависит от возраста человека и его индивидуальных характеристик. Потребности человека во многом обусловлены его социальной практикой.

Вторичные потребности значительно более индивидуальны, чем первичные. Кто-то стремится к самоутверждению и руководству, другой предпочитает роль подчиненного. Многие из них развиваются по мере взросления — самоуважение, чувство долга, соревнование, самоутверждение, чувство принадлежности, желание любить и быть любимым. **Вторичные** потребности усложняют мотивационные усилия менеджеров, ведь практически каждое предпринимаемое ими действие влияет, прежде всего, на вторичные потребности. Планирование управленческих воздействий предполагает учет влияния каждого из них на вторичные потребности работников.

Обычно выделяют три наиболее известные теории человеческих потребностей (теории А. Маслоу, Ф. Герцберга, К. Алдерфера). Несмотря на свою ограниченность, они создают твердую основу для более развитых мотивационных моделей.

### **Иерархия потребностей по А. Маслоу**

Согласно теории Абрахама Маслоу, человеческие потребности различны по своей настоятельности и возникают в определенной последовательности. По мере того как достаточное удовлетворение в разумных рамках получают первичные нужды, внимание индивида перемещается на вторичные потребности. В иерархии потребностей А. Маслоу выделяются пять основных уровней (см. рис. 3 ниже).

**Потребности более низкого порядка.** Удовлетворение нужд первого уровня обеспечивает само существование человека. Речь идет об основных физиологических потребностях в пище, воздухе, воде и сне. Потребности второго уровня соотносятся с физической (безопасные условия труда) и экономической (гарантии рабочего места или хорошая пенсия) безопасностью. Обычно эти два уровня потребностей (сходные с рассмотренными нами первичными) рассматриваются совместно и называются потребностями более низкого порядка.



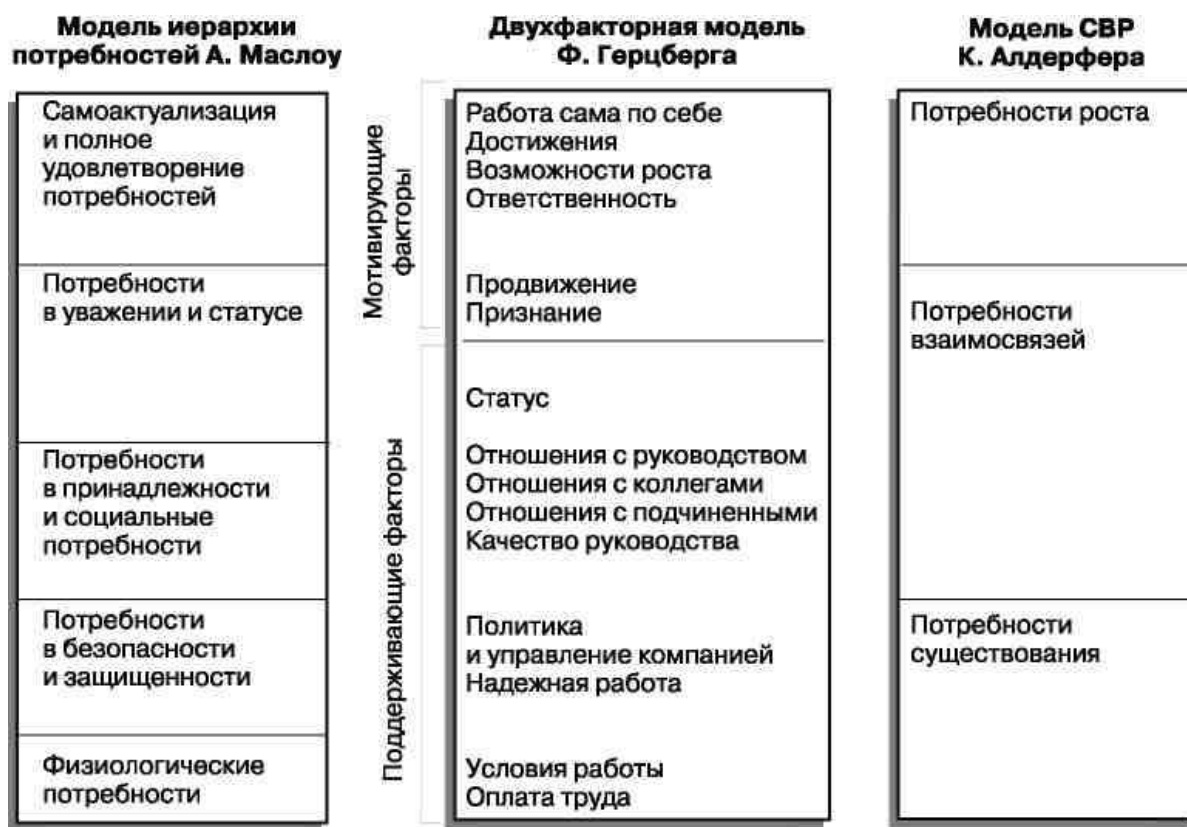


Рис. 3. Модели человеческих потребностей А. Маслоу, Ф. Герцберга и К. Алдерфера.

**Потребности более высокого порядка.** Кроме того, в иерархии выделяют три уровня потребностей более высокого порядка. Третий уровень отводится потребностям в любви, чувствах принадлежности и социальной причастности на работе (друзья и психологически совместимые коллеги). Потребности четвертого уровня включают в себя стремление к уважению и статусу, а также высокой самооценке и компетентности. Чувство компетентности и мнения окружающих формируют основу статуса. Пятый уровень иерархии — потребность в самоактуализации, стремление стать всем тем, чем индивид способен быть, в полном масштабе использовать свои умения и развивать таланты. Самоактуализация — отражение побуждения компетентности.

### Двухфакторная модель Ф. Герцберга

До Ф. Герцберга предполагалось, что мотивация и ее отсутствие связаны с противоположными факторами из одного и того же континуума. Ф. Герцберг же утверждал, что мотивация определяется двумя группами определенных, связанных с процессом труда факторов. Неудовлетворенность сотрудников вызывает, прежде всего, отсутствие таких условий, как гарантии работы и безопасность труда. Однако в общем случае их наличие обуславливает только нейтральное состояние работников (см. рис. 4 ниже), так как для этих факторов не характерно сильное мотивирующее воздействие. Такие потенциальные причины беспокойства и неудовлетворения Ф. Герцберг определил как **гигиенические факторы** (или поддерживающие), поскольку они необходимы для построения фундамента, на котором возможно поддержание разумного уровня мотивации работников.



Рис. 4. Поддерживающие и мотивирующие факторы

Другая группа условий труда направлена в первую очередь на формирование мотивации, но отсутствие этих факторов обычно не вызывает отрицательных эмоций. Такого рода условия Ф. Герцберг отнес к **мотивирующим факторам (мотиваторам, или факторам удовлетворения)**. На протяжении многих лет менеджеры не могли понять, почему политика опеки и дополнительные льготы не усиливают мотивацию работников. Идея разделения мотивирующих и поддерживающих факторов помогла ответить на этот вопрос: дополнительные льготы относятся, по Ф. Герцбергу, к гигиеническим факторам.

**Содержание труда и рабочая среда.** С выделенными Ф. Герцбергом факторами вы познакомились на рис. 3. Такие мотиваторы, как достижения и ответственность, связаны по большей части непосредственно с процессом труда, с показателями деятельности сотрудника, с его личным признанием и ростом, т.е. с **содержанием труда**.

С другой стороны, поддерживающие факторы ассоциируются прежде всего с рабочей средой, поскольку они относятся в большей степени к внешней среде, в которой осуществляется процесс труда. Различие между содержанием труда и рабочей средой представляется весьма значительным, а значит, работники мотивированы в первую очередь тем, что они делают сами для себя. Если они берут на себя ответственность или стремятся к общественному признанию, значит, ими движут сильные мотиваторы.

**Внутренние и внешние стимулы.** Разница между содержанием труда и рабочей средой аналогична разнице между внутренними и внешними стимулами в психологии. **Внутренние мотиваторы** — это внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, т.е. между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь. Работник в такой ситуации самомотивирован. **Внешние мотиваторы** — это внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда и не обеспечивают прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания (пенсионные программы, медицинские страховки, отпуска). Работники высоко ценят внешние мотиваторы, но они отнюдь не являются эффективными стимулами.

**Интерпретация двухфакторной модели.** Модель Ф. Герцберга проводит различия между необходимыми, но недостаточными для мотивации сотрудников гигиеническими факторами, и мотивирующими факторами, которые непосредственно влияют на уровень интенсивности усилий работников.

Двухфакторная модель позволила расширить «арсенал» менеджмента, продемонстрировав потенциал внутренних поощрений, возникающих из процесса труда как такового.

Но менеджменту не следует пренебрегать факторами, создающими по крайней мере нейтральную рабочую среду. Кроме того, отсутствие должного внимания к гигиеническим факторам инициирует значительную неудовлетворенность работников.

Модель Ф. Герцберга (как и модель А. Маслоу) подвергается острой критике. Указывается, что ее применение носит ограниченный характер, поскольку модель базируется на исследованиях труда менеджеров, специалистов, «белых воротничков». Точное следование данной модели приводит к недооценке значения мотивирующих ролей оплаты труда, статуса и отношений сотрудников с коллегами (поддерживающие факторы).

Поскольку Ф. Герцберг не проводит четкого различия между результатами воздействия двух групп факторов (см. рис. 4 выше), а рассматривает основные тенденции, гигиенические факторы могут мотивировать часть сотрудников, а мотиваторы играют роль поддерживающих факторов для других работников. Представляется, что в конечном итоге модель несколько «привязана к методу», т.е. разделение двух групп факторов — продукт примененного Ф. Герцбергом подхода (анализ отчетов о положительном и негативном трудовом опыте).

### **Модель СВР К. Алдерфера**

В попытке преодоления слабостей рассмотренных нами моделей (и в первую очередь модели А. Маслоу) Клейтон Алдерфер предложил модифицированную (трехуровневую) иерархию потребностей (см. рис. 3). Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования, объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии рабочего места, дополнительные блага). Еще одна категория — потребности во взаимоотношениях (потребность быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми). И, наконец, потребности роста, включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Президент сети магазинов одежды считает, что перед его компанией открываются новые перспективы, и собирается открыть в дополнение к существующим девятью магазинам-складам десять новых. Но в кабинет президента входит ведущий менеджер по маркетингу и заявляет, что ненавидит свою работу. «Что он, собственно, имеет в виду? — думает президент, приглашая посетителя присесть. — Вряд ли маркетолог озабочен гарантиями рабочего места или условиями труда. Возможно, речь пойдет о развитии управленческих возможностей?»

Разговор между президентом и менеджером по маркетингу может быть структурирован в соответствии с **моделью СВР К. Алдерфера**. Прежде всего, президент должен завершить определение относительно насыщенных уровней потребностей менеджера.

Например, значительные различия в уровнях вознаграждения высших менеджеров привели к тому, что маркетолог ощущает неудовлетворенность потребностей существования (несмотря на высокую заработную плату и приличные премии). Или долгие часы работы в ходе подготовки к открытию новых магазинов, частые командировки оставляют неутоленной его потребность взаимоотношений. Наконец, если предположить, что на своей должности менеджер «достиг потолка», он, быть может, ощущает необходимость развития в областях, не имеющих отношения к маркетингу, и личностного роста в новых сферах.

Модель СВР отнюдь не ограничивается перегруппировкой уровней потребностей по А. Маслоу на три категории. В частности, модель СВР не предполагает такого строгого перехода от уровня к уровню, а допускает активизацию как всех трех, так и какого-то одного. Следовательно, индивид, испытывающий неудовлетворенность потребностей на любом из верхних уровней, может вернуться к основам и сконцентрироваться на нижнем уровне, после чего он вновь начинает подниматься по ступенькам потребностей. И, наконец, принимая во внимание, что два первых уровня отчасти ограничены в своих требованиях, потребности роста не только не имеют пределов, но и, как только достигается удовлетворение на каком-то уровне, стимулируют дальнейшее движение индивида.

### **Сравнение моделей А. Маслоу, К. Алдерфера, Ф. Герцберга**

Сходство рассмотренных нами моделей человеческих потребностей достаточно очевидно (см. рис. 3 выше), но между ними имеются и существенные различия. А. Маслоу и К. Алдерфер уделяют основное внимание внутренним потребностям индивидов, в то время как Ф. Герцберг определяет и разделяет позволяющие обеспечить удовлетворение нужд сотрудников условия (содержание труда и рабочую среду). Популярная интерпретация моделей А. Маслоу и Ф. Герцберга наводит на мысль о том, что в современном обществе большинство работников удовлетворили свои потребности более низкого порядка, поэтому они мотивированы преимущественно потребностями более высокого порядка. К. Алдерфер высказывает мнение, что неспособность удовлетворить потребности взаимоотношений или роста инициирует новое обращение индивида к потребностям существования. И, наконец, все три модели указывают, что поощрение сотрудника предполагает предварительную идентификацию его доминирующих потребностей. Модели человеческих потребностей образуют базу анализа и практического использования методов регулирования поведения.

## **Тема 6. Установки работников организации и их изучение**

Установки работников имеют огромное значение для организации. Негативные установки — симптом возникших проблем и в то же время — причина грядущих трудностей. Последствия ухудшающихся установок — это внезапные забастовки, уменьшение интенсивности труда, прогулы и высокая текучесть кадров. Кроме того, они вносят «вклад» в снижение производительности и качества продукции и уровня обслуживания покупателей, увеличение хищений на производстве и дисциплинарные проблемы.

Напротив, благоприятные установки сотрудников оказывают положительное влияние на результаты организации. Удовлетворенные трудом работники и высокие показатели производительности — отличительные признаки хорошо управляемых организаций.

### **Природа установок работника**

Установки — это ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам. Установки формируют образ мысли, воздействующий на отношение к реальности.

Значительная часть факторов определяющих степень удовлетворения сотрудника трудом находится вне сферы контроля менеджмента; очевидно, что в организацию приходят индивиды, имеющие различные личностные характеристики. Тем не менее, возможности использования эффектов удовлетворения от труда имеют огромное значение.

### **Элементы удовлетворения трудом**

**Удовлетворение трудом** — это набор благоприятных чувств и эмоций, возникающий у работника в процессе и при оценке результатов работы. Удовлетворение от труда является эмоциональной установкой, чувством приязни или неблагосклонности по отношению к чему-либо. Однако между этим связанным с выполнением работой задачей чувством удовлетворения и другими элементами установки работника имеется существенная разница. Основу установок формируют чувства, мысли и намерения к действию индивидов.

**Фокус на индивида.** Удовлетворение от труда обычно связано с индивидуальной установкой конкретного работника. Например, администратор заявляет о своей уверенности в том, что имярек очень доволен своим повышением по службе. Хотя индивидуальные оценки степени удовлетворения могут быть усреднены, для описания группового удовлетворения обычно используется термин моральное состояние. Мониторинг морального состояния группы имеет большое значение, так как многие индивиды выстраивают свое поведение в соответствии с образцами действия влиятельных членов команды и принятыми в ней правилами.

**Единое и многомерное.** Удовлетворение от труда может рассматриваться и как единая установка, и в применении к различным составляющим рабочего процесса. В том случае, когда мы анализируем его с точки зрения целого,

менеджер рискует упустить из виду неявные, но очень важные детали. К примеру, сотрудник может быть весьма удовлетворен процессом труда, он доволен повышением в должности, однако перенос отпуска на февраль вызывает у индивида чувство раздражения. Поэтому при изучении степени удовлетворения от труда обычно исследуют наиболее значимые ее элементы, поскольку связанные с трудом установки predispose работника к определенным образцам поведения. К наиболее важным аспектам удовлетворения трудом относятся уровень заработной платы, отношения с непосредственным начальником, коллегами или командой, характер рабочих заданий и условия труда.

Подход к удовлетворению как многомерному феномену представляется наиболее целесообразным, но менеджер должен осознавать, что усреднение оценок его составляющих приводит к существенным просчетам. С другой стороны, принято разделение отношений работников к элементам содержания труда (природе труда) и контекста труда (начальник, коллеги и организация).

**Стабильность удовлетворения трудом.** Установки формируются в течение длительного промежутка времени. Аналогично, чувства удовлетворения или неудовлетворения развиваются по мере получения сотрудником информации о рабочем месте. В то же время удовлетворение от труда имеет динамический характер, ибо его «знак» может измениться значительно быстрее, чем сформировалось исходное отношение. Невозможно создать условия, гарантирующие высокое удовлетворение трудом раз и навсегда. Менеджер обязан постоянно, день за днем, неделю за неделей, год за годом анализировать динамику установок работников.

**Влияние внешней среды.** Удовлетворение от труда — составная часть удовлетворения индивида жизнью. Характер внешней среды за пределами «заводских ворот» косвенно воздействует на отношение к труду. Аналогично, так как труд является важнейшей составляющей бытия для многих людей, удовлетворение от выполнения рабочих заданий влияет на общее удовлетворение жизнью. Таким образом, возникает **эффект перелива**, взаимозависимости удовлетворения трудом и жизнью. Следовательно, менеджер должен отслеживать не только процесс труда и его внешнее окружение, но и установки работников по отношению к другим сферам жизни (см. рис. 5 ниже):

**Уровень удовлетворения трудом.** Проведенные исследования показали, что общее удовлетворение от труда длительное время находится на относительно высоком уровне. С одной стороны, с течением времени ожидания работников возрастают, появляются новые потребности, с другой — повышается общий уровень практического менеджмента. Более 80% опрошенных работников удовлетворены своим трудом. Но миллионы рабочих (другие 20%) ежедневно подвергаются сильным стрессам, а десятки миллионов недовольны специфическими аспектами своей трудовой деятельности. Кроме того, многие из «удовлетворенных», возможно, просто смирились с «долей», воспринимая работу как условие обеспечения средств к существованию. Более того, многие рабочие постоянно ощущают угрозу возможного увольнения.



**Рис. 5.** Некоторые взаимосвязанные элементы удовлетворения жизнью.

Уровень удовлетворения от труда рабочих групп зависит от множества переменных. Анализ их взаимосвязей позволяет менеджменту прогнозировать возможные поведенческие проблемы. К основным переменным такого рода относятся возраст работников, уровень занимаемой должности и размеры организации.

По мере приобретения опыта степень удовлетворения работника несколько увеличивается, а его ожидания приближаются к реальным возможностям, он адаптируется к условиям труда. Впоследствии степень удовлетворения трудом может уменьшаться, поскольку продвижение по службе происходит достаточно медленно, все более осязаемыми становятся «перспективы» выхода на пенсию. Очевидно, что сотрудники, занимающие относительно высокое положение, должны быть более удовлетворены своим трудом. Они получают относительно высокую заработную плату, имеют хорошие условия труда, а выполняемые ими функции позволяют в большей степени реализовать свои способности. Наконец, мы можем предположить, что в небольших организациях удовлетворение работников трудом находится на более высоком уровне. В крупных компаниях нередко подавляется человеческая индивидуальность, ограничиваются проявления человеческой близости, дружбы, невозможна работа в командах из нескольких сотрудников, что является весьма важными аспектами удовлетворения трудом для многих людей.

### **Вовлечение работника в процесс труда**

Наряду с удовлетворением трудом большое значение для ОП имеет такая установка работников, как **вовлечение в процесс труда**, т.е. степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни. Обладание престижной работой и хорошее ее выполнение — прекрасный стимул для укрепления самооценки, ее утрата приводит к возникновению стрессовых ситуаций.

Сотрудники, вовлеченные в процесс труда, обычно характеризуются высокими этическими принципами, уверены в необходимости повышения квалификации и должностного роста, стремятся к участию в процессе принятия

решений. Они идут на работу «как на праздник», опоздания или прогулы практически исключены, они задерживаются на рабочих местах по окончании официального трудового дня и делают все для выполнения рабочих заданий на высоком уровне.

**Обязательства перед организацией**, или лояльность работника, — это степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией и стремится к активному участию в ее деятельности. Уровень обязательств отражает веру работника в миссию и цели фирмы, желание внести свой вклад в ее процветание и намерение работать в ней. Высокой лояльностью характеризуются работники, имеющие большой стаж работы в организации, отождествляющие личные успехи с деятельностью компании, приверженные политике фирмы. И главное, высокая компетентность таких работников способствует расширению лояльных товаров компании потребителей. Целостный подход к ОП предполагает, что менеджер должен рассматривать воздействие рабочей среды на степень удовлетворения трудом подчиненных, их вовлеченность в рабочий процесс и обязательства перед организацией.

### **Влияние установок на поведение работников и результаты труда**

Установки — ключ к поведению работника или его побуждениям к тем или иным действиям. Положительная установка определяет конструктивное поведение, негативная по отношению к труду установка с высокой степенью вероятности позволяет предсказать нежелательные поступки сотрудника. Если он недоволен работой, то снижается степень его вовлечения в процесс труда, он не желает брать на себя обязательства перед организацией, возникает множество негативных последствий. Неудовлетворенные трудом сотрудники демонстрируют «психологический уход» (например, весь рабочий день смотрят в окно), «физический уход» (например, прогулы, ранний уход, продление обеденного времени или снижение интенсивности труда), совершают акты агрессии или производят умышленные поломки оборудования. С другой стороны, удовлетворенные трудом сотрудники выполняют свои обязанности на высоком уровне, трудятся «за себя и за того парня», отлично выполняют все порученные им задания.

### **Текучесть кадров**

Принято считать, что повышение уровня удовлетворения от труда определяет снижение показателей **текучести кадров** (число уволившихся в течение рассматриваемого периода (обычно года) сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100%). Удовлетворенным работникам не имеет смысла задумываться об увольнении и поисках новой работы. Высокие показатели текучести обычно «достигаются» благодаря менее удовлетворенным сотрудникам, для которых характерно ощущение ущербности, недооценки со стороны коллег и менеджмента, постоянные конфликты с начальником, отсутствие возможностей карьерного роста.

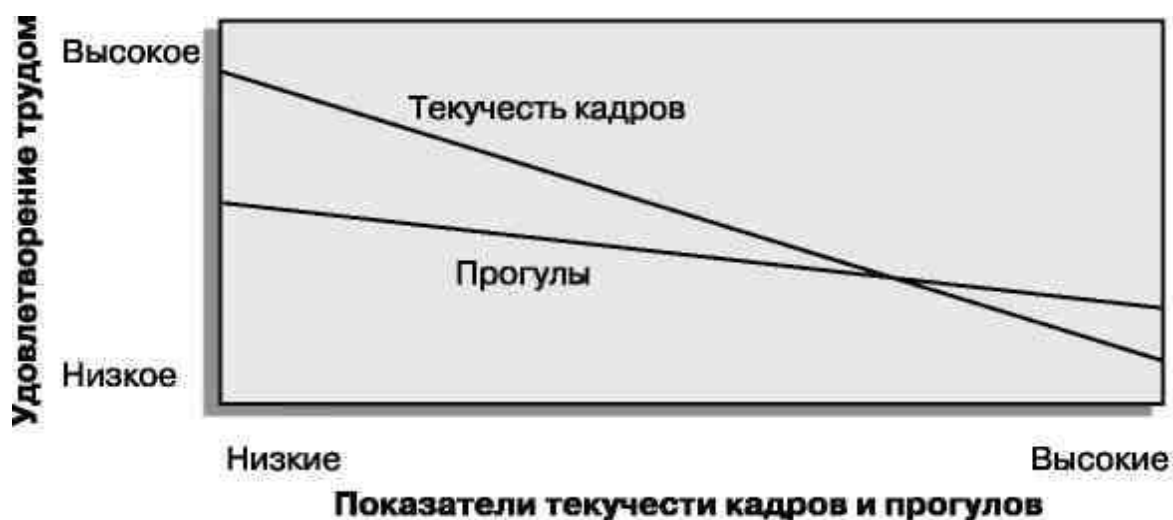
Рост показателей текучести кадров влечет несколько негативных последствий. Найти равноценную замену уволившемуся сотруднику непросто, весьма



велики прямые и косвенные издержки организации по найму новых сотрудников. Рабочая группа может быть деморализована потерей квалифицированных сотрудников, что негативно сказывается как на трудовых, так и на социальных отношениях.

Высокая текучесть кадров подрывает репутацию организации. С другой стороны, у сотрудников организации появляются новые возможности продвижения по службе, вновь нанятые работники нередко делятся с «аборигенами» ценными советами, передают им свой опыт. Другими словами, текучесть может иметь положительные функциональные эффекты.

На рис. 6 представлены взаимосвязи между отношением работника к организации и отношением организации к работнику. Желаемые показатели текучести представлены квадрантами b и d, высокая текучесть в квадранте с должна быть уменьшена. В квадранте a «находятся» ценные для организации работники, которые хотят в ней остаться. Менеджменту, не упуская из виду показатели текучести в целом, необходимо тщательно проанализировать функциональность каждого из увольнений и ответить на вопрос: «А те ли сотрудники остаются и те ли работники увольняются?». Полученный ответ имеет критически важное значение во время проводимых в организации сокращений.



**Рис. 6.** Удовлетворение трудом и показатели текучести кадров и прогулов

Наиболее эффективным методом исследования факторов текучести кадров является превентивный анализ: Исследование, в котором приняли участие 43 тыс. претендентов на занятие вакантных должностей, показал, что анализ предварительного анкетирования позволяет достаточно точно предсказать вероятность увольнения нового сотрудника по решению администрации или по собственному желанию в течение 30 дней после приема на работу. Исследование позволило идентифицировать «индивидуальные признаки текучести»: цинизм, болтливость, отсутствие увлечений, эгоизм, уход от споров.

## Прогулы и опоздания

Показатели прогулов и опозданий обычно коррелируют с уровнем удовлетворения от труда работника. Однако менеджменту следует помнить, что отсутствие сотрудника на рабочем месте может быть обусловлено проблемами со здоровьем. Кроме того, далеко не всегда неудовлетворенные рабочие сознательно планируют прогулы, просто им представляются такие возможности.

Сознательные (установочные) невыходы на работу обычно присущи определенным кластерам работников и имеют место по понедельникам и пятницам. Вынужденные (вызванные медицинскими проблемами) невыходы на работу могут быть предсказаны заранее (например, менеджеру известно о предстоящей работнику хирургической операции). Уменьшить их число позволяет прохождение сотрудниками регулярных медицинских обследований.

В некоторых организациях создается банк неоплаченных дней, который содержит информацию об отпуске, невыходах на работу по болезни, праздниках каждого сотрудника, который получает возможность самостоятельно распоряжаться своим «счетом». Работодатель же имеет необходимую для планирования производственного процесса информацию.

Компания Drakenfeld Colors практически не имела проблем с невыходами на работу (0,89%), но ее менеджменту не давала покоя небольшая группа прогульщиков. Было принято решение о переходе к активным управленческим воздействиям. Компания объявила, что не имевшие в течение 6 месяцев невыходов сотрудники получают небольшие денежные премии, а работник, который выйдет победителем соревнования по итогам года, получает бесплатную туристическую путевку на два лица. В то же время были ужесточены меры дисциплинарного воздействия к прогульщикам. Анализ результатов кампании показал, что показатель невыходов на работу сократился до 0,35%, а число нарушителей дисциплины уменьшилось на 90%. Очевидно, что невыходами на работу можно управлять.

**Опоздание на работу** — это кратковременный невыход на работу (от нескольких минут до нескольких часов), что не позволяет сотруднику принять участие в деятельности организации. В таких случаях менеджмент может перенести окончание рабочего дня на более поздний срок, отношения «вечно опаздывающего» с коллегами ухудшаются. Причины опоздания могут не зависеть от нарушителя дисциплины (пробка на дороге, авария на линии метро), но очень часто они являются симптомом негативных установок работника.

## Хищения

В одной пиццерии США в ходе экскурсии гиду был задан вопрос об основной управленческой проблеме, и сопровождавший группу менеджер не задумываясь ответил: «Хищения». — «Вы имеете в виду, что работники воруют пиццу?» — последовал уточняющий вопрос. «О нет, — ответил менеджер, — у нас прекрасные сотрудники, но каждый год у нас бесследно исчезают “палочки” пепперони». Длина каждой такой «палочки» составляла 90 см, диаметр — 8 см, а вес около 8 кг. «Мы никак не можем понять, как работникам удается выносить их из пекарни, но подозреваем, что такие “сувениры” являются косвенной

компенсацией за относительно небольшую заработную плату и монотонность труда».

Кто-то довольствуется пепперони, другие, пользуясь телефоном компании, оказывают внимание родственникам, проживающим за тысячи километров (изымая из «кармана» организации как стоимость звонка, так и время, на него затраченное), третьи подделывают чеки или совершают иные мошенничества. Такого рода действия сотрудников являются **хищениями**, или противоправным использованием в частных интересах ресурсов компании.

Причины хищений разнообразны, но определенная доля краж вызвана протестом против чрезмерной эксплуатации, ощущением неадекватности вознаграждения и трудовых усилий, безразличием менеджмента, когда вор воспринимает свое поведение как акт, направленный на восстановления собственного достоинства, является реакцией на заведомо несправедливые действия руководителя. Усиление формального контроля или инициативные системы далеко не всегда позволяют устранить проблему хищений, так как они направлены скорее на борьбу с симптомами болезни, нежели ее причиной (высокой степенью неудовлетворенности).

### **Насилие**

Одно из предельных следствий чувства неудовлетворенности трудом — его выражение через **насилие** или различные формы вербальной или физической агрессии. Причины чувства неудовлетворенности могут быть связаны и с покупателями, и с посторонними людьми, но так или иначе ежегодно миллионы людей становятся жертвами насилия на рабочих местах, а многие другие живут под прямой или косвенной его угрозой. Стресс на рабочем месте может быть как причиной насилия, так и его следствием.

### **Другие эффекты**

Низкие результаты, текучесть, абсентеизм, опоздания, хищения и насилия наносят ущерб и организации, и ее членам. Однако большинство работников имеют положительные трудовые установки, вознаграждаемые организацией как материально, так и морально. Более того, значительное число сотрудников демонстрируют **«гражданское» организационное поведение**, выражающееся в действиях, направленных на достижение целей компании, выполнение ее миссии. К его основным чертам обычно относят добровольность, спонтанность проявлений, позитивное влияние на результаты труда. Например, кто-то из сотрудников неожиданно для менеджера демонстрирует необычную добросовестность в выполнении обычных рабочих обязанностей, другой проявляет исключительную изобретательность при решении трудной задачи. Подобно тысячам зерен сухих дрожжей, благодаря которым поднимается тесто, тысячи актов дополнительных усилий (помощь, пожертвование, кооперация) помогают организации возвыситься над конкурентами.

## **Изучение уровня удовлетворения от труда**

Информация о степени удовлетворения работника от труда позволяет менеджеру своевременно предпринимать действия, позволяющие как предотвратить, так и разрешать возникающие в рабочем процессе проблемы. Мы рассмотрим преимущества, которые может получить менеджмент в случае успешного проведения исследования уровня удовлетворения от труда сотрудников.

Одним из наиболее распространенных методов является **обследование на предмет удовлетворения от труда**, или исследование морали, мнений, установок и качества трудовой жизни, процедура, посредством которой менеджмент получает от сотрудников организации информацию об их чувствах относительно процесса труда и его внешней среды, обобщает индивидуальные отклики и анализирует полученные данные.

### **Исследование уровня удовлетворения от труда менеджеров**

Обследование уровня удовлетворения от труда менеджеров организации имеет не менее важное значение, чем исследование мнений ее сотрудников. Менеджеры имеют как общие для всех сотрудников, так и специфические потребности, однако очень часто организации игнорируют их интересы. А ведь чувства менеджера, выражающиеся в его поведении, оказывают существенное воздействие на его подчиненных, проявляются в многочисленных публичных контактах за пределами компании.

## **Тема 7. Формирование неформального группового поведения в организации**

### **Групповая динамика**

В этой и в следующей лекции предметом нашего исследования будут организационное поведение индивидов в группах и их взаимодействия: «Что есть неформальная организация и как она работает?», «Какова роль руководителя в малой группе?», «Какие структурные подходы используются в процессе движения к групповым целям?», «В каких случаях групповые решения, в сравнении с индивидуальными, более эффективны?».

Социальный процесс взаимодействий индивидов в малых группах определяют как **групповую динамику**. Важнейшие исторические вехи в изучении групповой динамики — исследования Э. Мэйо и его коллег в 1920–1930-х гг. (показали, что рабочие стремятся к образованию неформальных групп, оказывающих влияние на удовлетворение трудом и его эффективность) и эксперименты 1930-х гг. К. Левина (различные виды руководства вызывают различную реакцию групп).

Групповые взаимодействия — основная причина того, что характеристики группы существенно отличны от личностных качеств входящих в нее индивидов, точно так же как свойства молекулы соли (NaCl) не имеют ничего общего с химическими свойствами образующих «группу» атомов натрия и хлора.

Предположим, мы заявляем, что один плюс один равняется трем. С точки зрения арифметики это элементарная логическая ошибка. Но в мире динамики групп такое понятие, как два индивида, просто отсутствует, поскольку никакие два человека не могут рассматриваться без учета их взаимоотношений, которые и являются третьей «единицей».

### Типы групп

Классификация групп осуществляется по различным критериям, но наиболее общим является различие между создаваемыми организацией, публично идентифицируемыми и имеющими определенные цели формальными группами и возникающими на основе общих интересов индивидов неформальными группами.

### Природа неформальных организаций

Интерес к неформальным организациям во многом был инициирован знаменитыми исследованиями Э. Мэйо в компании Western Electric в 1930-х гг., которые позволили ученым сделать вывод о том, что **неформальная организация** представляет собой совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников. В неформальных организациях основную роль играют члены групп и их взаимоотношения, тогда как в формальных организациях акцент делается на официальных ролях в терминах должностных прав и обязанностей индивидов. Неформальная власть, таким образом, обращается к человеку как к личности, тогда как формальная — к занимаемой сотрудником должности. Неформальная власть носит личный характер, формальная — устанавливается официально.

В неформальной организации лидер получает властные полномочия «из рук» членов групп, а не менеджмента; они не имеют никакого отношения к формальной командной цепочке, более того, нередко вступают в конфликт с ней. Поскольку неформальная власть лидера зависит прежде всего от отношения к нему сотрудников, она, в отличие от официальной, не отличается стабильностью. В силу своей субъективной природы неформальная организация находится вне сферы контроля менеджмента. С другой стороны, каждый менеджер наряду с должностными (формальными) властными полномочиями обладает и определенной личностной (неформальной) властью, уровень которой, впрочем, обычно не превосходит влияния других членов группы. Таким образом, в каждой рабочей группе обычно взаимодействуют формальный и неформальный лидеры.

Различия формальных и неформальных источников власти детерминируют тот факт, что формальные организации могут разрастаться до огромных размеров, а неформальные (по крайней мере, опирающиеся на личные связи) — включают в себя ограниченное число участников. Следовательно, на всех уровнях крупной организаций могут существовать сотни неформальных организаций, часть из которых полностью совпадает с официальными группами, другие

являются внешними по отношению к формальным границам отделов и подразделений. В силу естественно ограниченных размеров и нестабильности неформальные организации вряд ли могут рассматриваться как адекватный субститут необходимым современным институтам крупных формальных объединений людей и ресурсов.

### Как возникают неформальные организации?

Формальная структура организации призвана в наибольшей степени соответствовать рабочей среде, технологиям и стратегии. Именно она с ее правилами, процедурами и описанием технологий, позволяет разработать последовательность предписаний, которым обязаны следовать работники организации и формальные группы. В случае беспрекословного соблюдения установленных правил компания, возможно, достигла бы высочайшей производительности, но, к сожалению (или к счастью), идеал менеджмента представляется нам недостижимым.

Тезис о том, что неформальная организация «произрастает» из формальной, тривиален. Однако в отличие от них на «дереве» организации «вырастает» существенно отличная от ожиданий менеджмента «листва», что обусловлено по крайней мере тремя основными факторами. Во-первых, работники организации ведут себя не так, как предполагалось (более продуктивно, в сравнении с планами, или менее, так как в процессе труда они опираются на индивидуальный опыт и знания). Во-вторых, каждый сотрудник обычно взаимодействует с другими людьми, причем отнюдь не по только по утвержденным менеджментом правилам. В-третьих, системы отношений, верований и предпочтений рабочих могут быть существенно отличны от ожиданий менеджмента.

Уникальные комбинации официально установленных норм и правил и определяемого ситуацией уникального поведения сотрудников предопределяют существенные ошибки в прогнозах показателей результатов труда и уровней удовлетворения от труда (рис. 7).

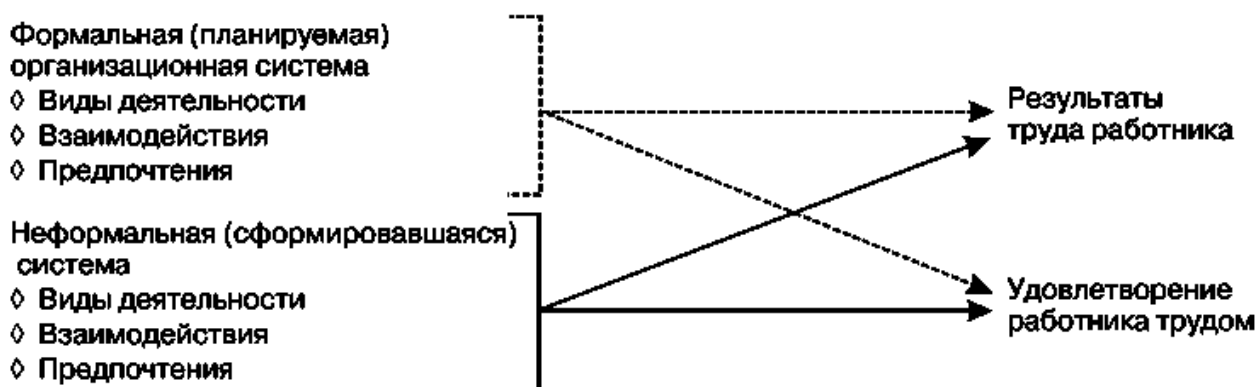


Рис. 7. Формальные и неформальные организации и их эффекты

## Статус члена неформальной группы и ее лидер

Индивидуальные характеристики членов рабочих групп уникальны (возраст, должность, заработная плата, место рождения, рабочее место). Не стоит сбрасывать со счетов и такие факторы, как уровень технической подготовки, опыт работы, связанные с процессом труда возможности передвижения, личные качества. Каждый из этих элементов вносит определенный вклад в неформальный, основывающийся на общих для членов группы критериях, статус работника.

Обладающий наивысшим статусом индивид обычно является **неформальным лидером** группы, который выдвигается из ее членов и наделяется значительной неформальной властью, участвует в решении наиболее сложных задач, помогает новичкам адаптироваться к требованиям организации. Обычно неформальный лидер пользуется определенными привилегиями. Кроме того, он, как правило, обладает высокой самооценкой, что в определенной степени компенсирует возложенную на его плечи ответственность. В крупных неформальных группах может быть несколько лидеров, которые в какой-то степени дополняют друг друга. Обычно ими становятся опытные сотрудники, способные оценить рабочие проблемы, дать коллегам ценный совет и донести ключевые проблемы до руководителей.

## Достоинства неформальных организаций

Неформальные системы могут инициировать множество проблем, но «наши недостатки — продолжение наших достоинств». Особое значение неформальных организаций связано с тем, что их взаимодействие с формальными системами определяет эффективность организации. Формальные планы и политика организации не адекватны динамике проблем, ибо они далеко не всегда учитывают возможные трудности и не отличаются гибкостью (в отличие от неформальных взаимоотношений).

Еще одно достоинство неформальной организации — возможность облегчить управленческую нагрузку. В том случае, когда менеджер уверен, что неформальная организация поддерживает цели компании, исчезает необходимость жесткого контроля, так как «порядок на корабле» поддерживается самими «матросами», появляется возможность делегирования полномочий и децентрализации власти. Поддержка менеджмента неформальными группами способствует укреплению взаимодействия работников и отделов организации, повышению производительности и реализации принятых планов.

Неформальная организация способствует сокращению разрыва в способностях менеджеров. Если менеджер не очень силен в вопросах планирования, неформальную помощь может оказать подчиненный, что означает повышение общего уровня управления. Кроме того, деятельность неформальной организации может привести к повышению уровня удовлетворения от труда сотрудников и стабильности рабочих групп (насыщаются потребности их членов в принадлежности и безопасности).

Нередко неформальная организация становится весьма эффективным коммуникативным каналом, позитивно воздействует на формирование чувства

локтя, повышение квалификации своих членов, их ориентацию в рабочей среде. Именно неформальная организация выполняет функции эмоционального клапана, «открывающегося» в момент крушения планов работника или при возникновении других проблем. Дружеское, открытое обсуждение возникших трудностей в узком кругу способствует уменьшению стрессов работников. Неформальная организация побуждает менеджеров просчитывать свои планы более чем на один «ход» вперед и взвешенно использовать имеющиеся у них властные рычаги, ибо многим управленцам известно, что неявное сопротивление сотрудников обрекало на неудачи самые блестящие проекты. Достоинства неформальной организации проявляются наиболее ярко в сплоченных группах, когда все ее члены имеют положительные установки по отношению к компании. Под **сплоченностью** обычно понимается степень, с которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива. Показатели производительности членов сплоченной группы удивительно стабильны, текучесть кадров невелика. Уровень же производительности непосредственно связан с их внутренними установками (положительными и отрицательными) относительно процесса труда и организации.

### **Проблемы, связанные с неформальными организациями**

Функционирование неформальных систем создает и определенные проблемы. Практически в каждой из них, бок о бок, рука об руку идут как положительные, так и отрицательные эффекты.

**Таблица 2**

Потенциальные достоинства неформальной организации и связанные с ее деятельностью возможные проблемы

<b>Достоинства</b>	<b>Проблемы</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Способствует повышению общей эффективности организации</li> <li>◆ Облегчает управленческую нагрузку менеджмента</li> <li>◆ Благоприятствует выполнению рабочих заданий</li> <li>◆ Способствует сотрудничеству и кооперации</li> <li>◆ Благоприятствует сокращению разрыва в способностях менеджеров</li> <li>◆ Улучшает коммуникации</li> <li>◆ Способствует удовлетворению от труда и стабильности рабочих групп</li> <li>◆ Служит клапаном для эмоций рабочих</li> <li>◆ Побуждает менеджеров к более тщательному планированию</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>◆ Способствует появлению нежелательных слухов</li> <li>◆ Благоприятствует формированию нежелательных установок</li> <li>◆ Затрудняет осуществление перемен</li> <li>◆ Иницирует конфликты между индивидами и группами</li> <li>◆ Негативно воздействует на поведение и самооценку некоторых работников</li> <li>◆ Ослабляет мотивацию и удовлетворение</li> <li>◆ Находится вне сферы контроля менеджмента</li> <li>◆ Благоприятствует проявлениям конформизма</li> <li>◆ Иницирует ролевые конфликты</li> </ul>



Например, в то время как в одной из ее частей распространяется полезная информация, в другой «расползаются» непроверенные слухи. «Настроение» неформальных организаций весьма переменчиво. Так, рабочая группа может встретить новичка «с распростертыми объятиями», что позитивно влияет на его отношение к труду и показатели производительности, и она же может «ощетиниться», отвергнуть пришельца, устраивая ему обструкцию, что нередко заканчивается увольнением.

Одна из основных проблем неформальных систем — противостояние переменам, ибо каждая группа стремится оградить принятые в ней взаимодействия от внешнего влияния, от каких-либо изменений. Что хорошо на настоящий момент, хорошо на все времена. Если, к примеру, работа А считалась более престижной в сравнении с должностью Б, то даже при изменении внешних условий или изменении должностных инструкций (работа Б требует более высокой квалификации или дополнительных усилий) члены группы продолжают настаивать на сохранении прежних статусов и уровней оплаты труда. Если в условиях автократического руководства группа ограничивала производительность, данная установка сохраняется и при переходе к участию в управлении. В неформальных организациях не пользуются спущенными сверху инструкциями, но их с успехом заменяют устные соглашения, привычки и культура группы.

Очевидно, что неформальные организации могут оказывать серьезное давление на своих членов. Групповые взаимодействия теснейшим образом связаны с ежедневной жизнью рабочих, которые практически не осознают, что они находятся под мощнейшим «прессом» культурных норм и коллективных установок. Чем теснее они связаны с группой, тем сильнее ее давление.

Итак, конформизм основан на принятых в группе **нормах**, т.е. требованиях неформального коллектива к поведению его членов, которые могут быть жесткими или либеральными (в зависимости от поведения членов группы). Группы ожидают от своих членов их соблюдения, а каждый индивид волен принимать или отвергать принятые в ней правила (т.е. оставаться в группе или выходить из нее). Такие нормы распространяются как на выполнение рабочих задач, так и на взаимоотношения членов группы в организации, как на начальника и подчиненных, так и на коллег.

Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид, называется **референтной группой**. Сотрудники организации могут входить в более чем одну референтную группу (главный инженер компании руководит группой подчиненных и взаимодействует с одной-двумя группами менеджеров). Для того чтобы мотивировать членов группы к соблюдению принятых в ней правил референтная группа обычно использует вознаграждения и штрафы, или **санкции**. Комбинация неформальных норм и связанных с ними санкций призвана не допускать противоречащее групповым нормам поведение. На членов группы, не желающих подчиняться правилам, оказывается постоянное давление (вплоть до насильственных действий) до их полной «капитуляции» (соблюдение норм или уход из группы).

Санкции могут включать в себя, к примеру, сокрытие инструмента, постоянное высмеивание «отщепенца», действия за пределами «проходной» (прокол шин автомобиля), изоляция от группы. О подвергшемся обструкции индивиде в Англии говорят, что его «отослали в Ковентри». Члены группы отказываются вступать в разговор со «ссылным», не принимают его услуги.

Нередко деятельность организации осложняется **ролевыми конфликтами**, когда сотрудники пытаются соответствовать как требованиям неформальных групп, так и работодателя (поскольку очень часто они вступают в конфликт). То, что хорошо для работников, далеко не всегда является благом для организации. Вряд ли кто-либо из сотрудников откажется от дополнительного перерыва для чашечки кофе, но лишние 15 минут утром и вечером означают непосредственный вычет из доходов компании. Избежать подобных конфликтов позволяет тесное взаимодействие менеджмента и неформальных групп, что дает возможность учесть интересы формальной и неформальной организаций, а достижение взаимоприемлемых решений способствует повышению производительности и уровня удовлетворения от труда работников. В то же время полная гармония потребностей сторон вряд ли достижима.

Взаимодействие менеджмента с неформальной организацией осложняется тем, что последняя находится вне сферы управленческого контроля, ибо ее авторитет опирается прежде всего на социальную систему. Возникающие в неформальных организациях конфликты оказывают негативное влияние на деятельность организации в целом. Очевидно, что, когда сотрудники заняты внутригрупповым противостоянием, выполнение рабочих заданий отходит на второй план.

### **Наблюдение за деятельностью неформальных групп**

Прежде всего, менеджменту необходим визуальный портрет неформальной группы, так называемая **сетевая диаграмма**, или схема неформальной организации. Обычно профессиональный «художник» делает акцент либо на выражаемых членами группы чувствах (например, привлекательность, антипатия или безразличие), либо на демонстрируемом ими поведении. Идентификация взаимоотношений внутри группы позволяет определить пользующихся наибольшим доверием ее участников или выбрать человека, которому удастся добиться удовлетворительного компромисса даже в тех случаях, когда его аргументы воспринимаются как сомнительные. Обычно сбор необходимых для создания портрета «красок» осуществляется либо посредством прямого наблюдения, либо в ходе анкетирования членов группы. Сетевые диаграммы позволяют выделить наиболее авторитетных членов группы, «изгоев», о достоинствах которых коллеги не подозревают.

## Работа с неформальными группами

Поскольку неформальные группы находятся вне сферы контроля менеджмента, их невозможно запретить приказом по компании. Да и не следует пытаться «вычерпать море детским ведерком». Менеджменту необходимо научиться взаимодействовать с ними, оказывать влияние и на группы и на их членов:

1. Примите и поймите неформальные организации своей компании.
2. Определите принятые в них установки и образцы поведения.
3. Прежде чем предпринять какие-то действия по отношению к неформальным группам, оцените возможные последствия.
4. Постарайтесь найти взаимоприемлемый компромисс между интересами неформальной группы и требованиями компании.
5. Избегайте ненужных угроз в отношении участников неформальных организаций.

Наиболее желаемая комбинация формальной и неформальной организации предполагает, что официальные структуры обеспечивают движение взаимодействующих между собой групп и команд компании к общим целям. Другими словами, неформальная организация должна быть достаточно сильной, чтобы оказывать поддержку менеджменту в решении поставленных задач, но руководство компании не имеет права позволить ей занять «господствующие высоты».

## Тема 8. Формальные группы: подходы, проблемы, результаты

**Формальные или официальные структуры** обеспечивают движение взаимодействующих между собой групп и команд организации к общим целям. Для создания формальных групп имеется множество оснований — необходимость генерации идей, принятие решений, обсуждение вопросов и оценки ресурсов, мониторинга или конструктивной обратной связи.

Особого рода совещания, на которых их членам в соответствии с исполняемыми ролями делегируются права (один участник — один голос) для принятия оперативных решений, называются **комитетами**. Таким образом, если в комитет входят начальник и подчиненный, они, как члены группы, наделены равными правами. Более того, в силу имеющегося опыта, интересов или знания проблемы подчиненный может пользоваться большим влиянием. В тех случаях, когда члены комитетов не умеют абстрагироваться от обычно выполняемых ими ролей и рабочих взаимоотношений, в группе возникают специфические межличностные проблемы.

### Основные системные факторы

Эффективное управление деятельностью комитета предполагает использование системных концепций. Принятие решения о формировании комитета требует тщательного анализа входов (число участников, их состав, рассматриваемые проблемы), групповых процессов (руководящие роли и альтернативные групповые структуры) и выходов (качество решений и групповая поддержка).

**Число участников.** Размер группы непосредственно влияет на эффективность ее деятельности. В том случае, когда число участников группы превышает 7 человек, устойчивые коммуникации устанавливаются только между «избранными» ее членами, что воспринимается остальными как утрата возможности непосредственного общения. Если расширение состава участников группы вызвано необходимостью представления в ней различных точек зрения, требуется предпринять дополнительные усилия для обеспечения устойчивых коммуникаций. Наиболее предпочтительное число членов группы — 5 человек. Если число человек меньше, то возникает опасность конфликтов по поводу разделения власти.

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

**Повестка дня.** Рабочие совещания протекают как бы на двух уровнях, первый — это официальная задача группы, или формальная повестка дня, второй — частные эмоции и мотивы ее участников, которые не принято вставлять на «всеобщее обозрение». Тем не менее, они оказывают серьезное влияние на деятельность группы и образуют так называемую «скрытую повестку дня» совещания, поводом для актуализации которой нередко становится кризис в решении формальных вопросов, что еще более осложняет ситуацию. И, наоборот, иногда группа топчется на месте, а затем внезапно происходит прорыв. И вновь причина продвижения — решение проблем скрытой повестки дня (даже если члены группы не догадывались о том, что они постоянно работали над ними). Так, если на первом месте для одного из членов комитета стоит проблема взаимоотношений с другим участником (скрытая повестка дня), он не будет уделять должного внимания обсуждаемым вопросам до тех пор, пока не будет удовлетворительно решена его частная задача.

**Роли руководителей.** Каждая формальная группа нуждается не только в руководителе проекта, но и в социальном лидере. Примеры обязанностей лидеров группы можно свести в таблицу. Основная задача участвующего в совещании руководителя проекта заключается в том, чтобы помочь членам группы совместно достичь поставленных целей посредством создания необходимой структуры и постановки проблемы.

Работа группы может быть осложнена тем, что идеи и действия руководителя проекта негативно оцениваются ее членами. Огромную роль в восстановлении и поддержке взаимоотношений в группе играет ее социальный лидер (признание ценности вклада в достижение цели, поиск компромиссных решений, поддержка участников). Особенно трудной задачей является привлечение к ее деятельности индивидов, которые не пользуются расположением большинства членов группы. Роли руководителя проекта и социального лидера могут исполняться как одним «актером», так и «дуэтом». В последнем случае большое значение имеет организация взаимодействия лидеров.

Задачи руководителя проекта и социального лидера

Роль руководителя проекта	Роль социального лидера
<ul style="list-style-type: none"> <li>— определение цели группы или формулирование проблемы</li> <li>— побуждение членов группы к изложению фактов, высказыванию идей и мнений</li> <li>— предоставление данных, высказывание идей и мнений</li> <li>— анализ вызывающих сомнения моментов, обеспечение структуры</li> <li>— подведение итогов дискуссии</li> <li>— определение момента достижения согласия членов группы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>— поддержка участия членов группы в совместной работе, публичное одобрение высказываемых идей</li> <li>— наблюдение за настроением группы, побуждение ее участников к выражению своих чувств</li> <li>— поиск компромиссов</li> <li>— побуждение членов комитета к анализу возможных ошибок и просчетов</li> <li>— стимулирование к совместной работе всех членов группы</li> <li>— оценка эффективности деятельности группы</li> </ul>

### Потенциальные результаты формальных групп

**Поддержка решения.** Возможно, наиболее важным «сопутствующим» продуктом личных встреч является повышение мотивации участвующих в дискуссиях сотрудников к выбору наиболее перспективного предложения и выполнению принятых решений. Более того, очень часто именно в этом и состоит основная задача формальных групп. Если в принятии решения участвуют несколько групп, в ходе дискуссии каждая из них получает более полное представление о роли коллег, что способствует координации направленных на достижение цели усилий.

Групповые решения имеют больший вес в глазах тех, кто не является членом группы (менеджеры, подчиненные, руководство), так как считается, что они более свободны от индивидуальных пристрастий, за ними стоит социальное давление всей группы.

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

**Индивидуальное развитие.** Некоторые участвующие в деятельности групп индивиды проявляют пассивность, другие сотрудники твердо отстаивают свои собственные предложения. И, тем не менее, вовлечение их в деятельность комитета позволяет существенно повысить степень удовлетворения «белых ворон», позволяет всем участникам усовершенствовать навыки работы. В чем состоит сущность процесса удовлетворения работающего в группе индивида? Наряду с личным обращением и одобрением других членов группы и ее руководителя, участие в поиске общего решения сопровождается феноменом **социального содействия**. Члены группы стремятся внести дополнительный вклад в решение задачи просто потому, что они работают в обществе других людей.

Высокая вовлеченность в коллективные действия может быть обусловлена неявным давлением группы или естественной реакцией индивида на поведение коллег. Концепция социального содействия тесно связана с идеей ролевого моделирования, когда наблюдающий за высокопрофессиональной работой коллег член группы стремится повторить действия, влекущие за собой общественное признание.

### **Достижение консенсуса**

Является ли единогласное решение, или консенсус, обязательным условием эффективных групповых решений? Очевидно, что в тех случаях, когда комитету не удается добиться согласия всех членов, принятое решение не будет пользоваться всеобщей поддержкой. С другой стороны, требование (или даже подразумеваемое ожидание) консенсуса приводит к тому, что члены группы вынуждены оказывать давление на оппонентов, которые либо отчаянно сопротивляются, либо притворно соглашаются с неверным, с их точки зрения, решением.

Да, несогласное меньшинство имеет право быть услышанным, право на уважение их мнения. Но оно не должно ограничивать права большинства. Бесконечные дебаты в поисках всеобщего согласия трудно назвать конструктивным. Процесс производства должен продолжаться. Таким образом, большинство работников отнюдь не ожидают (или не требуют) от членов комитета единогласных решений.

Обычно консенсус интерпретируется в том смысле, что члены группы ответственно подходят к сбору и анализу исходных данных, что позволяет достичь общего уровня понимания проблемы. С поведенческой точки зрения решение состоит в том, чтобы все члены группы имели возможность высказать мнение о рассматриваемой проблеме, которое будет услышано коллегами. И тогда каждый разумный индивид, пусть даже он не согласен с мнением большинства, имеет все основания поддержать принятое решение.

### **Потенциальные недостатки работы в группах**

Правильно проводимые совещания содействуют прогрессу организации, обеспечивают участие сотрудников в управлении, формируют общность интересов, способствуют совершенствованию методики принятия решений. Мотивируют сотрудников к действиям, развивают креативное мышление, открывают новые перспективы и изменяют установки. Вопрос не в том, целесообразны ли комитеты, а в том, как наилучшим образом использовать работу в группах. Следовательно, нам необходимо проанализировать их основные потенциальные недостатки (медлительность и высокие издержки, групповое мышление, поляризация, эскалация участия и разделение ответственности).

## Медлительность и высокие издержки

Как заметил один руководитель: «Комитеты экономят минуты и тратят часы». Встречи любого типа — изначально предполагающий высокие затраты времени и ресурсов способ движения к цели. В некоторых случаях действительно необходимо тщательно обдумать проблему, объективно рассмотреть различные варианты действий. Но когда «время не терпит», когда пришла пора принимать решение, более эффективен индивидуальный подход. Нет необходимости собирать совещание только для того, чтобы обсудить целесообразность выполнения срочного заказа на поставку продукции.

## Групповое мышление

Один из наиболее страшных «грехов» постоянных участников совещаний и заседаний — склонность к конформизму и неоправданным компромиссам. Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения либо с готовностью присоединяются к точке зрения наиболее влиятельных (пользующихся авторитетом, доверием или просто упорно отстаивающих свои доводы) ее участников. Данная тенденция получила название «группового мышления», или эффекта выравнивания. В отсутствие противодействия она обуславливает существенное снижение качества коллективного «продукта».

К классическим симптомам группового мышления относятся: давление на противника, иллюзия соблюдения этических норм, стереотипность мышления, иллюзия единодушия, уверенность в собственной непогрешимости, самоцензура, рационализация, иллюзия неуязвимости.

Одно из профилактических средств борьбы с групповым мышлением — введение в группе должности **адвоката дьявола**, в обязанности которого вменяется конструктивная критика предлагаемых идей. Кроме того, неплохо зарекомендовали себя такие методы, как привлечение в группы новых членов, приглашение на совещание «зрителей» и принятие окончательного решения только после того, как участники группы получили достаточное время для его анализа.

## Поляризация

Альтернатива группового мышления — так называемая групповая поляризация, когда индивиды приходят в группу с устойчивыми воззрениями (положительными или отрицательными) на проблему. По мере работы в группе они привлекают новых сторонников. Постепенно установки принимают экстремальные формы (прежде всего в случаях агрессивной конфронтации). Принято считать, что установки членов группы могут поляризоваться в любом направлении (в сторону риска или проявлений консерватизма), но некоторые исследователи придерживаются мнения о существовании тенденции к преобладанию сдвига в сторону рискованных решений (члены группы в большей степени склонны к «экспромтам» с ресурсами организации, чем если бы они принимали индивидуальные решения).

Сдвиг в сторону риска может произойти очень быстро. Из пяти членов комитета, например, в правильности решения уверен единственный менеджер,

тогда как его коллеги позволяют уговорить себя. Некоторые самоуверенные члены группы могут вести себя столь настойчиво, что участники, не имеющие определенных позиций, принимают поступившее предложение без особых дискуссий. Кто-то считает, что поскольку менеджеры не несут личной ответственности за принятие решений, они могут позволить себе большую степень риска. Необходимо заранее принять меры противодействия сдвигу в сторону риска.

### **Эскалация участия**

С проблемой группового мышления тесно связано упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса, даже в том случае, когда объективные данные свидетельствуют о том, что он ведет в глубокую «пропасть». Более того, стремление доказать свою «непогрешимость» приводит к тому, что на реализацию проекта направляются дополнительные ресурсы (имеет место эскалация участия). К примеру, автомобильная компания продолжает выпускать не пользующийся спросом автомобиль, фармацевтическая — инвестирует миллионы долларов в производство лекарств, хотя получение разрешения на его использование весьма проблематично.

Причины эскалации участия весьма разнообразны. Кто-то становится жертвой селективного восприятия, не обращая внимания на противоречащую избранному курсу информацию, кто-то всеми силами защищает самооценку, до тех пор, пока фиаско не становится очевидным. Публичное выступление с аргументами в защиту предложения впоследствии затрудняет признание его ошибочности (из-за боязни «потери лица»). Кроме того, СМИ неустанно воспевают смело идущих на риск, постоянно балансирующих на краю пропасти менеджеров (забывая о том, что артистов цирка у нас — сотни, а простых руководителей — миллионы). Очевидно, что члены группы должны проявлять особую осторожность в отношении феномена эскалации, не отрицая права на риск и возможности фиаско в определенных ситуациях.

### **Разделение ответственности**

Разделение ответственности — «вечная» проблема групповых решений, или, как говорят: «Общая ответственность означает безответственность». Групповые решения действительно ослабляют чувство личной ответственности, ибо члены комитетов нередко рассуждают: «Почему я должен участвовать в реализации этого? Ведь на заседании я выступил против его принятия».

Современные методы исследования формальных и неформальных групп в организации — это широкий массив альтернативных методов структурирования групп, основное внимание в которых уделяется программам управления качеством. Некоторые из них направлены на стимулирование креативных идей, другие — на минимизацию влияния различий в статусе членов группы, на управление временем выступлений.

Второе направление — предварительная разработка ситуационных моделей действий менеджеров.



И, наконец, системы поддержки групповых решений предусматривают использование компьютерных технологий, что позволяет преодолеть коммуникативные барьеры, структурировать процесс принятия решений и управлять групповыми дискуссиями. Основное условие успеха таких систем — интеграция коммуникаций, компьютерных технологий и процесса принятия решений.

## Тема 9. Команды и их образование

Предмет классической организационной теории — распределение элементов процесса труда между подразделениями, отделами, должностями и индивидами, которым назначается соответствующий объем обязанностей. Данное распределение осуществляется посредством **разделения труда** (создание уровней ответственности и функциональных единиц) и **делегирования** (назначение заданий, полномочий и обязанностей), в результате чего формируется иерархия управления. Операции и структура управления каждой организации имеют специфические особенности. К примеру, некоторые менеджеры, в сравнении с коллегами делегируют подчиненным большие полномочия. Уровень делегирования полномочий возрастает в тех случаях, когда менеджеры уверены в том, что подчиненные обладают необходимой для принятия решений информацией, а их последствия не несут высоких рисков для деятельности организации.

Классическая организационная структура имеет как достоинства, так и недостатки. Например, организационная структура может как поддерживать сотрудников, так и подавлять их. Классическая структура нацелена на обеспечение выполнения рабочих заданий (поддержка специалистов, ресурсы, безопасность и условия труда). И в то же время ее «ахиллесова пята» — низкий уровень психологической поддержки. Отсюда возникает необходимость в организационной системе, обеспечивающей как выполнение рабочих заданий, так и психологическую поддержку. Зачастую процесс труда предполагает, что взаимодействие участвующих в нем индивидов осуществляется в составе команды.

### Работа в команде

Оперативные задачи могут выполняться и работниками-«одиночками», но подавляющее большинство сотрудников организации, как правило, объединяются в постоянные небольшие группы, в которых усилия отдельных индивидов дополняют друг друга подобно кусочкам смальты в мозаичном панно. В тех случаях, когда трудовые усилия работников взаимозависимы, они действуют как специальная команда, призванная решить определенную рабочую задачу и достичь такого уровня взаимодействия, который обычно относят к командной работе. **Рабочая команда** — это небольшая группа стремящихся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников. Частота взаимодействия членов команды и достаточно продолжительный срок «жизни» определяют ее существенные отличия как от временных групп (комитетов) по принятию решений, так и проектных команд в матричных структурах.

В том случае, когда члены рабочей команды осознают общие цели, демонстрируют ответственность и энтузиазм, поддерживают усилия друг друга, правомерно говорить о **командной работе**. Достижение столь высокого уровня взаимодействий предполагает поддерживающую рабочую среду, сотрудников, обладающих необходимой для выполнения командных работ квалификацией, трудную цель и командное вознаграждение. Каждая новая команда обычно проходит определенные этапы развития.

### Жизненный цикл команды

Процесс превращения нескольких выполняющих взаимосвязанные рабочие задания сотрудников в единую команду предполагает прохождение нескольких этапов (рис. 8). Концепция жизненного цикла команды не предполагает, что реальная группа «обречена на преодоление» каждого из них, и в то же время она представляет собой достаточно распространенную модель эволюции процессов совместного труда. Каждой команде и ее членам так или иначе придется ответить на такие вопросы, как «Кто должен быть включен в команду?», «Кому я могу доверять?», «Как будут распределяться функции?» и «Как мы будем разрешать конфликты?». Обычно выделяют следующие этапы развития команды.

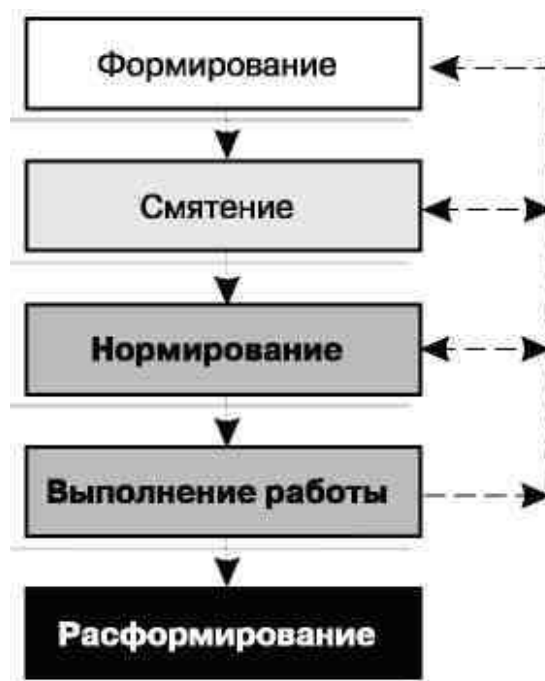


Рис. 8. Этапы жизненного цикла команды

**Формирование.** Члены команды обмениваются информацией, узнают и принимают друг друга, формулируют задачи группы. Преобладает аура вежливости, взаимоотношения членов группы отличаются осторожностью.

**Смятение.** Члены группы конкурируют за обладание более высоким статусом, за относительное влияние, дискутируют о направлениях развития. Группа испытывает внешнее давление, между ее участниками складываются достаточно напряженные отношения.

Нормирование. Группа начинает совместное движение к общим целям, устанавливаются равновесие конкурирующих сил и групповые нормы, определяющие поведение ее членов, сотрудничество членов команды становится все более эффективным.

Выполнение работы. Группа вступает в стадию зрелости, она способна решать самые сложные задачи, каждый ее член исполняет несколько функциональных ролей.

Расформирование. Рано или поздно расформировываются самые успешные группы, комитеты и проектные команды, интенсивные социальные отношения их участников постепенно сходят на нет.

### **Основные условия эффективной командной работы**

**Поддерживающее окружение.** Формирование поддерживающей среды команд внешней среды предполагает, что менеджмент оказывает всемерную помощь рабочим группам в формулировании общих целей, выделяет необходимое для совместной работы время и демонстрирует веру в способности членов групп. Такое внимание существенно облегчает первые шаги их членов в движении к командной работе, содействует их сотрудничеству. Очевидно, что усилия менеджмента должны быть направлены на создание благоприятствующей деятельности команд организационной культуры.

**Квалификация и осознание ролей.** Члены команды должны иметь необходимую для выполнения задач квалификацию и желание совместно участвовать в процессе труда. Но командная работа предполагает, что каждый из них четко осознает роли всех членов группы. Только в этом случае они имеют возможность действовать в соответствии с ситуацией, не дожидаясь приказов сверху. Другими словами, предполагается, что члены группы удовлетворяют всем требованиям рабочих заданий и их усилия направлены на достижение общекомандных целей. Представим себе, что во время медицинской операции возникает кризисная ситуация. Чувство опасности побуждает членов команды хирургов к одновременным скоординированным действиям. Каждый из медиков знает, что должны делать коллеги, и уверен в том, что они будут действовать на пределе возможностей

Очевидно, что в данном случае уровень командной кооперации находится на очень высоком уровне. Если один из членов команды хирургов не сможет в заданный срок четко выполнить свои функции, под угрозой оказывается человеческая жизнь.

**Сверхзадача.** Одна из основных задач менеджмента компании состоит в том, чтобы удерживать членов команды на «маршруте», ведущем к достижению общей цели. Так, индивидуальные усилия участников группы могут ограничиваться принятыми в организации политикой доступа к информации и системами вознаграждения. Перед каждой командой должна стоять **сверхзадача**, или высшая ее цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, которая может быть достигнута только в том случае, когда свою «ношу» несут и группа и менеджмент компании.

**Командное вознаграждение.** Один из основных стимулов командной работы — материальное и моральное вознаграждение, которое должно иметь ценность для членов группы, восприниматься как заслуженное и побуждать сотрудников к выполнению общих задач. Менеджмент организации должен найти баланс между поощрением и вознаграждением инициативы каждого сотрудника и стимулированием увеличения его вклада в успех команды. Инновационное (не материальное) командное.

**Возможные проблемы команды.** Наблюдение за эффективными командными взаимодействиями — истинное удовольствие. Члены настоящей команды уверены в успехе своей компании, разделяют общие ценности **относительно** качества продукта, безопасности, удовлетворения клиентов, осознают свою ответственность за соблюдение сроков выполнения заданий.

Поскольку для командной работы характерны комплексность и высокая динамика, группа отличается повышенной чувствительностью ко всем аспектам организационной среды. Эффективность работы команды «взрастает» медленно, годами, но «обрушиться» она может практически мгновенно. Так, весьма отрицательно влияют на показатели производительности команд необоснованные изменения в ее составе, переводы сотрудников.

В дополнение к уже существующим производствам (3 предприятия) транснациональная компания открыла в регионе (население — около 500 тыс. человек) новый завод, который через некоторое время вышел на запланированные показатели. Большинство работников этого предприятия были молодыми людьми. Через несколько лет в связи с изменением рыночной конъюнктуры корпорация была вынуждена провести сокращения сотрудников и закрыть старые производства.

Было принято решение перевести наиболее квалифицированных работников на самое современное предприятие. В большинство его команд пришли новые сотрудники (3–5 человек). Новички были весьма опытными работниками, и, тем не менее, слаженная работа команд оказалась нарушенной, резко снизились показатели производительности (на 30–50 %), увеличилось число несчастных случаев на производстве. Для того чтобы вернуться на «оставленные рубежи», менеджменту завода понадобилось около 2 лет.

Нередко в командах возникают проблемы неприятия сотрудниками отхода от классических форм руководства, так как реальное участие в управлении требует от них дополнительных, весьма существенных затрат времени. Направленные на повышение эффективности командной работы эксперименты зачастую являются причиной выдвигаемых некоторыми работниками обвинений в пристрастности менеджеров.

К тому же попытки объединить усилия отдельных сотрудников далеко не всегда приводят к повышению производительности. В тех случаях, когда работник считает, что его вклад в результаты группы не поддается оценке, он может резко уменьшить свои трудовые усилия. Данный феномен получил название **социальной праздности**. Вызвать его могут такие причины, как возникающее у сотрудника ощущение несправедливости при распределении работ в команде, уверенность члена группы в том, что коллеги не прилагают особых усилий

к выполнению задания, или желание спрятаться в «толпе», что позволит избежать порицания.

Возникающие в управлении командами проблемы существенно снижают производительность труда, поэтому менеджмент обязан тщательно проанализировать целесообразность их использования в конкретной ситуации, что предполагает оценку природы задач, квалификации сотрудников и их желаний, временные и ценовые ограничения. Многим менеджерам, которым довелось непосредственно возглавлять деятельность команд, прекрасно известно, что организация групповой работы сопряжена со множеством проблем.

### Командное строительство

Эффективная деятельность организации предполагает кооперацию как внутри, так и между командами. Координация взаимодействий составляющих организацию групп является одной из основных обязанностей руководства компании. Такого рода деятельность в отношении как отдельных команд, так и объединений получила название **командного строительства**, в рамках которого члены групп периодически анализируют организацию совместного труда, определяют подлежащие устранению недостатки, разрабатывают новые направления кооперации. Цель командного строительства состоит в повышении производительности труда членов группы. Показывающие высокие результаты команды выполняют поставленные задачи, умеют решать проблемы, их члены получают удовлетворение от межличностных взаимоотношений.

Основные стадии процесса командного строительства представлены на рис. 9. Предполагается, что все члены команды участвуют в сборе данных и самостоятельно анализируют полученные сведения. К диагностике проблем может привлекаться опытный специалист со стороны. Затем полученные данные по цепи обратной связи направляются на общекомандное обсуждение. Во время разработки плана действий (решение проблемы — текущая задача группы) члены группы не должны упускать из виду процесс внутрикомандных взаимодействий. Отслеживая результаты предпринимаемых действия, корректируя свои планы, члены группы приобретают опыт оценки их эффективности.

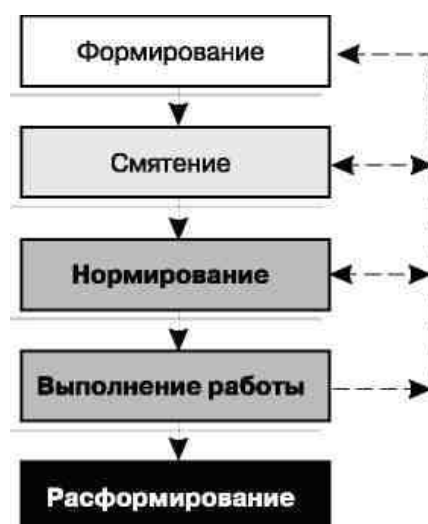


Рис. 9. Основные стадии командного строительства

Широкую известность получила такая необычная форма командного строительства, как «опыт выживания», когда менеджеры принимают участие в горных восхождениях, водных и пеших походах. Многие их участники считают, что практика взаимодействия в экстремальных условиях является прекрасной тренировкой к психологическому выживанию в мире современных корпораций. Члены групп на собственном опыте познают важность креативных идей и осознанного риска, доверия и навыков совместного поиска решений, знаний о силе и слабостях коллег.

## **Тема 10. Коммуникации в организации**

**Коммуникации** — это передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей. Цель коммуникации — добиться от принимающей стороны точного понимания отправленного сообщения. Эффективные коммуникации создают между двумя людьми «мост взаимопонимания», стороны получают возможность делиться друг с другом тем, что они чувствуют и знают, и безопасно пересекать так часто разделяющую нас «реку непонимания».

### **Значение коммуникаций**

Организации без коммуникаций не существует. В отсутствие коммуникаций работники не имеют информации о том, что делают коллеги, менеджмент не получает первичных данных, а руководители и лидеры команд не в состоянии отдавать указания. Следовательно, невозможными оказываются координация различных видов деятельности (а значит, организация распадается) и сотрудничество работников, поскольку люди не могут сообщить о своих потребностях и чувствах другим.

### **Нисходящие коммуникации**

**Нисходящие организационные коммуникации** представляют собой поток информации от высших уровней руководства нижним. Почти половина контактов менеджеров приходится на подчиненных, а вторая — делится между начальниками, коллегами и внешними субъектами. Осуществляя нисходящие контакты, некоторые администраторы широко используют цветные буклеты, дорогостоящие презентации и тщательно спланированные встречи с работниками, что, возможно, привлекает внимание, но обычно не вызывает у подчиненных понимания (одной из целей эффективного общения). Ключ к более совершенным коммуникациям отнюдь не в использовании цветных рисунков, плакатов, громких акций или электронных средств, а в представлении менеджерами тщательно отобранной, продуманной информации. Менеджеры, добившиеся успеха в общении, восприимчивы к нуждам людей и открыты к искреннему диалогу с другими сотрудниками.

## Проблемы нисходящих коммуникаций

Частично неудачи нисходящих коммуникаций объясняются неготовностью высшего менеджмента к эффективному общению, когда руководству не удалось заложить прочный фундамент и его коммуникативный «дом» покоится на песке. Предпосылки же эффективного подхода заключаются в следующем. Во-первых, менеджеры должны развивать положительное отношение к коммуникациям, убедить себя, что общение с подчиненными — важнейшая часть их работы. Во-вторых, необходимо работать над получением информации, которая будет интересна работникам. В-третьих, менеджеры должны сознательно планировать коммуникации. И, наконец, менеджеры призваны завоевать доверие, которое, как упоминалось выше, является важнейшим условием коммуникаций всех видов.

Менеджер посоветовал двум подчиненным не обсуждать друг с другом размер заработной платы, потому что один из них может почувствовать себя ущемленным, узнав, что получает меньшее вознаграждение. На новогодней вечеринке сотрудники разговорились, и выяснилось, что им назначены одинаковые оклады. Будут ли они доверять своему менеджеру в будущем?

**КОММУНИКАТИВНЫЕ ПЕРЕГРУЗКИ.** Некоторые менеджеры передают работникам огромное количество информации до тех пор, пока сотрудники не обнаруживают, что обладание огромными массивами разного рода данных отнюдь не способствует их осмыслению. Данная ситуация получила название **коммуникативной перегрузки**, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или их реальные потребности. Условия эффективных коммуникаций — время и качество информации, а не ее количество.

**ВОСПРИЯТИЕ КОММУНИКАЦИЙ.** Как указывалось выше, принятие сообщения — важнейший момент коммуникаций; в противном случае контакт не может состояться. Восприятию сообщения способствуют несколько условий:

- признание права отправителя передавать сообщение;
- убежденность в компетенции коммуникатора;
- доверие к отправителю как к руководителю и как к личности;
- убежденность в том, что полученному сообщению можно доверять;
- принятие задач и целей, которые формулируются в сообщении;
- наличие у отправителя права наложить на получателя штрафные санкции.

Если менеджер уверен, что он способен избежать коммуникативных перегрузок, ему следует обратить внимание на удовлетворение четырех коммуникативных потребностей работников.

## **Методы нисходящих коммуникаций и коммуникационные потребности**

Расположившиеся на нижних уровнях организации сотрудники имеют множество коммуникативных потребностей. Большинство менеджеров пребывают в уверенности, что они прекрасно понимают потребности работников, однако сотрудники далеко не всегда разделяют данную точку зрения. Эта основополагающая, существующая на каждом уровне организаций разница в ощущениях еще более осложняет коммуникации, так как те, кто посылает нисходящие сообщения, ведут себя весьма самоуверенно и, вероятно, не очень внимательны по отношению к их содержанию.

**РАБОЧИЙ ИНСТРУКТАЖ.** Одной из коммуникативных потребностей сотрудников организации является инструктаж по поводу выполнения рабочих заданий, предполагающий в рамках объективных требований формулировку инструкций менеджерами. Последствия неадекватных рабочих инструкций плачевны:

В компанию, специализирующуюся на изготовлении инструментов, был принят новый торговый представитель. Ему была устроена экскурсия по цехам, вручен каталог продукции и определена территория для работы. Через несколько недель отдел сбыта получил заказ на производство 100 тыс. единиц универсального инструмента. И только тогда руководителям компании стало известно, что цена на инструмент была установлена намного ниже себестоимости (чтобы сделать его конкурентоспособным). В результате компания потеряла на этом заказе более \$10 000.

Настоятельную потребность в объективной информации испытывают работники недавно образованных организаций или сотрудники, которым поручается выполнение новых видов работ, поскольку их высокие ожидания часто вступают в конфликт с реальностью, что вызывает чувство неудовлетворенности. Для того чтобы избежать такого рода противоречий, компании прибегают к **предварительному предоставлению правдивой информации о предстоящей деятельности**, при этом кандидатам приводят примеры из реальной жизни организации. Такие знакомства с кругом обязанностей минимизируют неудовлетворенные ожидания работников за счет предоставления как положительной, так и отрицательной информации об условиях будущей деятельности, что позволяет снизить показатели текучести кадров.

Менеджеры должны соотносить осуществляемые коммуникации с характером рабочих заданий, выполнение которых они контролируют. Например, если задача отличается высоким уровнем неопределенности, следует ожидать, что потребности работника в информации возрастут. Потребности в коммуникациях по поводу заданий рабочего, выполняющего стандартную, повторяющуюся работу, напротив, минимальны

С другой стороны, инженер, разрабатывающий новый товар, нуждается в значительных объемах информации. Практика удовлетворения изменяющихся в зависимости от рабочих задач коммуникативных потребностей получила название **обучения по мере необходимости**, когда нуждающиеся в новых данных



работники получают возможность доступа к информации, хранящейся в виде небольших, удобных для изучения модулей.

**ОБРАТНАЯ СВЯЗЬ ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ.** Кроме того, работники остро нуждаются в ответной реакции менеджмента по поводу результатов выполнения рабочих заданий. Устойчивая обратная связь позволяет им оценить правильность выбранного направления и отслеживать движение к собственным целям, показывает, насколько заинтересованы в результатах их деятельности другие люди. В случае достижения положительных показателей обратная связь повышает самооценку работника и его ощущение собственной компетентности. В общем случае **обратная связь по результатам деятельности** приводит как к повышению показателей производительности труда, так и к улучшению отношений между сотрудниками и менеджерами.

Обеспечение обратной связи — достаточно сложная управленческая проблема. Некоторые преданные делу работники сами ищут обратную связь, которая позволила бы им получить данные о достигнутых ими показателях и возможных направлениях совершенствования. Работники, **ищущие обратную связь**, обычно пристально отслеживают все сигналы относительно показателей работы («Отчет свидетельствует, что превышение установленного мне бюджета составляет 3%») и продвижение к достижению своих целей («Как я работаю?»).

Настоятельную потребность в обратной связи испытывают сотрудники, у которых имеется сильный соревновательный мотив и мощный стимул для самооценки; испытывающие в настоящий момент дефицит обратной связи; уверенные в том, что полученная информация не будет представлять угрозы их самооценке. Менеджеры должны поощрять такое поведение и удовлетворять потребности работников в информации относительно показателей выполнения рабочих заданий.

**НОВОСТИ.** Нисходящие сообщения должны носить характер оперативных новостей, а не запоздалых подтверждений полученной из других источников информации. Работники нетерпеливы, и они имеют на это право, поскольку устаревшая информация приводит к снижению производительности.

Исторически сложилось так, что работодатели распространяли информацию через письма-извещения, объявления на информационных стендах или конверты с зарплатой. Современные коммуникативные методы включают местное телевидение, ежедневно записываемые телефонные сообщения, которые работники могут получать, набирая определенный номер, и системы электронной почты.

**СОЦИАЛЬНАЯ ПОДДЕРЖКА.** К коммуникативным потребностям сотрудников организации относится и **социальная поддержка**, т.е. стремление индивида к ощущению заботы, уважению со стороны окружающих, их высокой оценке. Демонстрация в межличностных коммуникациях менеджером теплоты и доверия обычно оказывает положительное воздействие на психологическое и физическое состояние сотрудников, на степень их удовлетворенности трудом и показатели деятельности.

Не имеет значения, осуществляются ли такие коммуникации по поводу определения рабочих задач, продвижения по службе или по личным вопросам, идет ли речь об обратной связи или ответах на возникшие вопросы — в любом случае сотрудники ощущают повышенный уровень социальной поддержки. Очевидно, что для удовлетворения данной конкретной потребности наибольшее значение имеет сам факт такого рода коммуникаций, а не их содержание.

### **Восходящие коммуникации**

Если двусторонний информационный поток ослабевает в силу ограниченности восходящих коммуникаций, руководство компании начинает испытывать нехватку данных, необходимых для принятия взвешенных решений, утрачивает представление о потребностях сотрудников, а значит, утрачивает возможность обеспечить эффективное выполнение своих функций и социальную поддержку. На сотрудников необходимо «настраиваться» точно так же, как вы ищете на шкале радиоприемника любимую станцию.

Данный процесс предполагает проявление инициативы, положительные действия, чувствительность к слабым сигналам и способности адаптироваться к разным информационным каналам, но, прежде всего, он требует осведомленности и убежденности в том, что отправляемые вверх сообщения имеют большое значение.

В быстро растущей производственной компании возникли трудности. Показатели производительности начали неуклонно сокращаться, даже если строго соблюдались все установленные стандарты, осуществлялись интенсивные нисходящие коммуникации, сотрудники находились под постоянным контролем менеджмента.

Проведенное исследование не выявило каких-то существенных проблем, но оказалось, что менеджеры среднего звена и рядовые сотрудники ощущают некую изолированность, не имеют возможности обсудить возникающие проблемы. Менеджмент компании сумел принять меры и выправить положение, однако большая часть трудностей была бы предотвращена, если бы руководство вовремя разработало эффективные способы поощрения восходящих коммуникаций.

### **Проблемы восходящих коммуникаций**

Осуществление восходящих коммуникаций, прежде всего в крупных, имеющих сложную структуру организациях, сопряжено с преодолением специфических трудностей. Первая — задержки, т.е. медленное восхождение информации на высокие уровни организации, когда менеджеры не рискуют поднимать проблемы, поскольку опасаются негативной реакции руководства. Поэтому на каждом уровне проблемная информация «тормозится», так как менеджеры пытаются самостоятельно решить проблему.

Вторым, тесно связанным с первым фактором является фильтрация — определенная форма «цензуры» снизу как результат естественной склонности всех работников доводить до сведения руководителей только то, что, как им представляется, хотел бы услышать начальник.

Впрочем, нередко подобная фильтрация осуществляется на законных основаниях. Сообщение может быть перенасыщено техническими терминами или достоверность информации вызывает сомнения. В некоторых случаях начальник может потребовать от работника передать только основные моменты его сообщения.

Иногда в попытке избежать фильтрации сотрудники добиваются прямого выхода на руководителя, минуя непосредственных начальников, пропуская одну или более ступеней в коммуникативной иерархии. Положительной стороной такого выхода является уменьшение степени фильтрации и задержек; отрицательной — нарушение субординации, что вызывает негодование «обойденных» менеджеров; обычно данная практика не поощряется. Другая проблема, к которой приходится периодически возвращаться, — потребность в ответе. Поскольку восходящие коммуникации иницируются работниками, они выступают в роли отправителей, значит, испытывают настоятельную потребность в обратной связи. Оперативный отклик руководства поощряет дальнейшие сообщения снизу вверх. И наоборот, отсутствие реакции подавляет восходящие коммуникации.

Менеджеры торговых филиалов одной из компаний получили служебную записку, в которой им предлагалось высказать мнение о совершенствовании отношений с покупателями. Руководитель одного из филиалов Эстер Хелбринг предложила пересмотреть один из пунктов в типовом контракте, против которого высказались несколько крупных покупателей. Через некоторое время у нее состоялся телефонный разговор с одним из высших руководителей компании, которому потребовалось кое-что уточнить. Прошел год, но какая-либо иная реакция со стороны компании отсутствовала, и, как говорит Э. Хелбринг: «Такой “ответ” никак не вдохновляет на обращения к руководству».

И, наконец, в восходящих коммуникациях возможны искажения или сознательное изменение сообщения таким образом, чтобы оно способствовало достижению чьих-то личных целей. Например, некоторые работники, стремясь к признанию или увеличению зарплаты, преувеличивают собственные достижения; другие хотели бы скрыть трудности, с которыми они столкнулись, надеясь избежать болезненной конфронтации с начальником. Любое искажение информации лишает менеджера возможности принять обоснованное решение. Более того, такое неэтичное поведение разрушает доверие сторон.

Имеются ли «половые» особенности у организационных коммуникаций? Известно, что мужчины настойчиво предъявляют претензии на поощрение при достижении поставленных целей; мужчины постоянно «увязают» в бесплодных дискуссиях и мечтают об общественном признании. В целом мужчины отличаются прямолинейностью, тогда как женщины при прочих равных условиях предпочитают «обходные маневры».

На основе полученных результатов исследователи сделали следующие выводы:

1. У представителей разных полов свой коммуникативный «мир»; женщины и мужчины склонны к различным образцам общения.

2. Ваша манера разговаривать — одна из многих, имеющих право на существование.

3. Люди (мужчины или женщины) ожидают от вас, ценят и вознаграждают тот стиль общения, который соответствует их собственному.

4. Менеджеры должны уметь читать ключевые коммуникативные сигналы и в зависимости от ситуации корректировать стиль общения.

5. Менеджеры обязаны услышать сотрудника вне зависимости от предпочитаемого ими стиля коммуникаций.

### Методы восходящих коммуникаций

Исходная точка совершенствования восходящих коммуникаций — формулирование принципов политики в отношении обращений сотрудников, которые могут включать в себя области ответственности высшего руководства, спорные темы, вопросы, по которым требуются мнение менеджеров или рекомендуемые изменения. Кроме программных заявлений необходимо разработать практические методы улучшения восходящих коммуникаций. В последующих главах мы будем рассматривать такие методы, как совещания, системы подачи жалоб, консультативное управление, системы подачи предложений, проведение оценки удовлетворенности трудом и др.

**ВОПРОСЫ К СОТРУДНИКАМ.** Один из практических методов — дельные вопросы менеджеров к сотрудникам, демонстрирующие интерес руководства к мнениям работников, его желание получить дополнительную информацию, оценку роли подчиненных. Вопросы могут задаваться в различной форме, но чаще всего используются открытые и закрытые. **Открытые вопросы** предоставляют возможность отвечающему затронуть любую интересующую его тему и в любой форме. «Как идут дела?» — классический пример открытого вопроса, ответы на который несут менеджеру множество сигналов. И наоборот, **закрытые вопросы** концентрируются на узкой теме и призывают получателя к четкому ответу. «Какие затраты предполагает принятие вашего плана досрочного выхода на пенсию?» Однако вне зависимости от формы вопросов они вряд ли послужат делу совершенствования восходящих коммуникаций, если менеджер не умеет выслушать ответ.

**УМЕНИЕ СЛЫШАТЬ.** Умение активно слушать, а не просто слышать предполагает не только наличие ушей, но прежде всего ума. Эффективные «приемники» владеют искусством восприятия не только «чистой» информации, но и эмоционального сообщения отправителя. Не менее важно, чтобы внимательно слушающий сотрудника менеджер регулярно посылал в «эфир» сигналы о своей заинтересованности предметом разговора.

Несмотря на то, что многих из нас трудно назвать достаточно квалифицированными слушателями, каждый имеет возможность повысить свое мастерство на специальных курсах, постигая науку «не спать на ходу», уметь сосредоточиться на целях собеседника, взвешивать аргументы, искать примеры и ключи к пониманию и использовать паузы для анализа того, что уже было сказано.

**СОБРАНИЯ РАБОТНИКОВ.** Один из самых действенных методов развития восходящих коммуникаций — проведение встреч менеджеров с небольшими группами сотрудников, на которых работники имеют возможность высказаться по актуальным рабочим проблемам, методам управления, рассказать

о своих потребностях. Такие собрания (при условии адекватной реакции менеджмента) способствуют повышению степени участия работников в процессе труда, снижению показателей текучести кадров.

**ПОЛИТИКА ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ.** Политика открытых дверей предполагает, что обращения сотрудников компании к непосредственным начальникам (прежде всего) или руководителям более высокого ранга по любым волнующим их вопросам поощряются высшим менеджментом организации, что позволяет разблокировать восходящие коммуникации. Однако достижению этой благородной цели препятствуют психологические и социальные барьеры между менеджерами и сотрудниками, которые заставляют работников воздержаться от того, чтобы войти в «распахнутые» двери руководителей. Некоторые работники опасаются проявить некомпетентность, другие вообще не желают признавать каких бы то ни было проблем, третьи боятся вызвать неудовольствие менеджеров.

«Открытые двери» предоставляют менеджерам не только возможность выслушать сотрудников, но и выйти в «массы», что воспринимается как мощный социальный сигнал, и руководители иногда узнают за день больше, чем за месяц пребывания в кабинете. Нередко подобную практику определяют как **управление, основанное на «выходах в народ»**, когда, проявляя инициативу, менеджер систематически вступает в контакт с большим числом сотрудников. Регулярно «открывая двери» офисов, менеджеры не только получают информацию от работников, но и способствуют созданию благоприятного трудового климата.

**Участие в социальных группах.** Неформальные, нередко носящие развлекательный характер мероприятия предоставляют исключительные возможности для осуществления «сверхплановых» восходящих контактов. Такой спонтанный обмен информацией позволяет менеджерам осознать реальную ситуацию в компании гораздо быстрее, чем при формальном общении. Поэтому работодатели не должны экономить на таких развлечениях, как вечеринки в отделах, спортивные соревнования, пикники и т.п. Восходящие коммуникации отнюдь не являются основной целью подобных мероприятий, но очень часто становятся их важнейшим побочным «продуктом».

### **Другие формы коммуникаций**

Организационные коммуникации не ограничиваются передачей информации в вертикальной плоскости иерархии, не все они осуществляются через официально утвержденные каналы, индивиды общаются не только на рабочих местах или при личном взаимодействии. В этом разделе мы рассматриваем горизонтальные организационные коммуникации и их новые, прежде всего электронные, формы.

## Горизонтальные коммуникации

Весьма значительную часть рабочего дня менеджера занимают **горизонтальные** (перекрестные) **коммуникации**, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений. Кроме того, нередко сотрудники компании предпочитают неформальное общение на одном и том же уровне вертикальным коммуникациям (нередко оно доминирует в среде руководства) формальной цепочки инстанций.

На рис. 10 представлена коммуникативная схема технического отдела производственной компании. Инженеры активно общаются с техническими специалистами на других уровнях организации (восходящие и нисходящие коммуникации) и широко взаимодействуют с отделами вне командной цепочки (линии горизонтальных коммуникаций в левой половине схемы). Такие горизонтальные коммуникации позволяют эффективно использовать все виды ресурсов компании.



Рис. 10. Коммуникативные связи технического отдела компании

Большое значение в организационных коммуникациях имеют **пограничные игроки**. Они обладают сильными коммуникативными связями в своих отделах, в других подразделениях и обычно с внешними сообществами (см. правую часть рис. 10), которые обеспечивают «пограничников» большими объемами информации. Возможность ее фильтрации или передачи заинтересованным лицам является источником статуса «игроков» и их потенциальной власти.

**Сети.** Пограничные игроки обычно не выходят за пределы официальной сферы своей ответственности, но весьма значительная часть горизонтальных

коммуникаций осуществляется менее формальными путями в так называемых сетях. **Сеть** — это группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам. Про работника, ставшего активным участником такой группы, говорят, что он «налаживает связи». Сети могут существовать как внутри, так и вне компании, но чаще всего они создаются на базе внешних интересов (развлечения, членство в клубах, принадлежность к разного рода меньшинствам, профессиональные группы, интересы карьеры, участие в работе профсоюза).

Участие в различных сетях способствует расширению круга интересов сотрудников, повышению их авторитета в глазах других людей, позволяет им оперативно получать информацию о новых технических достижениях. Обращаясь к сети, сотрудник вступает в контакт с теми, кто имеет интересующую его информацию, или узнает о тех, кто ею обладает. Движимая общими интересами, дружескими связями, вспомогательной ролью в организации или узами сообщества, такая сеть может получить доступ к влиятельным лицам и центрам власти. Получая через них информацию о работе и развивая продуктивные трудовые отношения, работники приобретают ценные навыки, способствующие повышению эффективности их деятельности.

### **Электронные коммуникации**

**Электронная почта** (e-mail) представляет собой коммуникативную компьютерную систему, которую Энди Гров, исполнительный директор Intel Corporation, описывает как «первое проявление переворота в понятиях о том, как передается информация и как должно управлять этим процессом». Электронная почта позволяет практически мгновенно отправить сообщение конкретному получателю или сотне адресатов, которое будет храниться в их персональных компьютерах до тех пор, пока его не прочтут.

Некоторые системы электронной почты позволяют рассылать сообщения в различных режимах, переводить их на иностранные языки. Основными преимуществами систем электронной почты являются высокая скорость передачи и удобство пользования, а самый существенный их недостаток — отсутствие непосредственного личного контакта и связанные с этим трудности точной передачи и интерпретации эмоций и тонких чувств в кратких (несколько стерильных) печатных сообщениях.

**Электронные офисы.** Технический прогресс в коммуникативных процессах имеет как положительные, так и отрицательные последствия. Некоторые компании (IBM и AT&T) создают **виртуальные**, не нуждающиеся в помещениях и рабочих столах, **офисы**, в которых основными средствами производства являются компактные коммуникационные средства — электронная почта, сотовые телефоны, диктофоны, системы звуковой почты, портативные компьютеры, факсимильные аппараты, модемы и системы проведения видеоконференций. «Вооруженные» ими сотрудники могут выполнять работу не только на дому, но практически в любом месте — в автомобилях, в ресторанах, в офисах заказчиков или в аэропортах. Коммуникации, осуществляемые посредством электронных средств, позволяют работодателям значительно уменьшить рабочие

площади, приходящиеся на одного работника, когда дюжину столов заменяет один «производственный центр», используемый для проведения встреч, ответов на корреспонденцию и выполнения текущих заданий. Однако не следует забывать о риске утраты возможностей социальных взаимодействий, ибо сотрудникам необходимо общение в неформальной обстановке, обмен идеями и опытом при личных встречах, определение новых направлений командной работы.

### **Неформальное общение**

Сосуществующую параллельно с официальными неформальную систему коммуникаций организаций обычно называют «**виноградной лозой**». Почему? Во время Гражданской войны в США связисты перебрасывали провода телеграфной связи не со столба на столб, а с дерева на дерево, подобно виноградной лозе. Поскольку сообщения о боевых действиях, передаваемые по таким временным линиям, часто оказывались неправильными или путанными, военные нередко говорили, что источник армейских слухов — виноградная лоза. Сегодня данный термин применяется к любым неформальным коммуникациям (включая неофициальную информацию о деятельности компании, распространяемую среди работников и членов сообществ).

Неофициальная информация распространяется, как правило, устно, однако встречаются и коммуникации в письменной форме. Иногда используются написанные вручную или напечатанные записки, но в современном электронном офисе эти сообщения обычно высвечиваются на экранах компьютеров, создавая новую эру «электронной виноградной лозы», существенно повышающую скорость распространения информации. Однако она никогда не сможет заменить «виноградную лозу личного общения» по двум причинам: (1) не каждый работник имеет доступ к сети персональных компьютеров и (2) многие сотрудники предпочитают личные социальные взаимодействия.

Поскольку «виноградная лоза» есть форма социальных взаимодействий, ее «побеги» так же непостоянны, динамичны и переменчивы, как и люди. Она является выражением их естественной потребности в коммуникациях, и практическая реализация принципа свободы слова является естественной, нормальной деятельностью. Только совершенно не заинтересованные в своей работе сотрудники избегают участия в пересудах о ней. Интерес работников к коллегам иллюстрирует следующий пример: в 23 часа жена директора завода родила ребенка, а проведенный на предприятии в 14 часов следующего дня опрос показал, что об этом радостном событии известно 46% менеджеров (естественно, посредством «виноградной лозы»).

По существу, «виноградная лоза» отражает человеческий инстинкт общения, поскольку она возникает всякий раз, как только люди собираются в некие группы. Для ее возникновения отнюдь не обязательны телеграфные провода. Их прекрасно заменяют дымовые сигналы, звуки тамтамов, насечки на стенах тюрем, обычные разговоры или другие способы. «Лозу» невозможно «уволить» приказом исполнительного директора, потому что никто не принимал ее на «работу». Она просто есть.



## **Тема 11. Организационная социализация и организационная культура**

Поскольку многие организации являются относительно открытыми системами, процессы социализации, происходящие в них, не ограничены их рамками, а затрагивают более широкие социальные сферы. Большие организации, особенно те, которые представляют собой рыночные монополии, испытывая определенную зависимость от среды, с одной стороны, стараются соответствовать ее социальным требованиям, а с другой — пытаются формировать собственную социальную среду.

Эти две противоположные тенденции определяют два не исключających друг друга направления. Первое выражается в создании положительного образа компании в глазах широкой общественности, публичной демонстрации социальной ответственности, благотворительной деятельности, показательного сотрудничества с местными и федеральными органами в решении социальных вопросов и т.п. Цель — привлечь на свою сторону большинство влиятельных участников социальной среды, обеспечив тем самым определенный запас прочности.

Другое направление — социализация себя как целостного субъекта, принадлежащего социальной структуре города, области, региона, страны. На этом пути организация реализует свой потенциал научения. В последнее время много пишут о так называемых обучающихся организациях, в отличие от организаций традиционных, а также организаций «знающих», «понимающих» и «думающих». Разница в том, что подлинно «обучающиеся организации» не ограничиваются критическим анализом своей деятельности и совершенствованием ее в разных областях с целью лучшей адаптации к требованиям среды, а проектируют горизонты и открывают для себя новые грани взаимоотношений со средой. Социальное научение — одна из этих граней. Его условно можно отнести к типу упреждающей социализации.

### **Организационная социализация и кадровая политика**

Стратегическая деятельность организации, направленная на решение перспективных проблем, связанных с действующими и потенциальными трудовыми ресурсами организации, называется кадровой политикой.

Кадровая политика зависит от состояния экономических ресурсов и стратегии организации в других областях деятельности. Поэтому варианты долгосрочных планов. Относящихся к человеческим ресурсам организации, многообразны, начиная с долгосрочных программ роста и развития и кончая целенаправленным сокращением организации. Было бы неверно думать, что в случае сокращения организации программы свертываются, а процессы социализации затухают. Скорее наоборот, их интенсивность возрастает, поскольку в этом случае организация вступает в полосу кардинальных и быстрых перемен, когда «кадры решают все».

Кадровая политика является инструментом решения многих вопросов, связанных с персоналом организации. В том числе и вопросов организации карьерного роста своих членов. Функциональные области кадровой политики в обобщенном виде выглядят примерно так:

### Сферы действия кадровой политики

1. Условия труда (психофизиологические, эргономика, охрана труда и его безопасность, экология, техническая эстетика),
2. Трудовые отношения (лично-групповые отношения, отношения, связанные с руководством и властью, конфликты и стрессы, социально-психологическая диагностика, рабочая и организационная этика),
3. Кадровый учет (регистрация кадровых изменений, штатное расписание, информационная система учета; участие в подготовке решений по кадровым изменениям),
4. Маркетинг персонала (анализ рынка труда, занятость в организации и ее прогнозирование, анализ и прогнозы кадрового потенциала в организации, внешние связи по сопутствующим направлениям, участие в аттестации, составлении рейтингов),
5. Развитие персонала (обучение и тренинг, повышение квалификации и переподготовка, подготовка резерва. Разработка модулей деловой карьеры, профессиональная и социальная адаптация новичка),
6. Стимулирование трудовой деятельности (участие в разработке и реализации систем материального стимулирования, программ управления трудовой мотивацией),
7. Социальные услуги и льготы в организации (участие в решении правовых вопросов социального значения, прогнозирование и планирование развития социальной инфраструктуры, включая общественное питание, жилищные условия и другое).

### Социальная культура организации

**Понятие культуры.** Определение таких всеобъемлющих по своему содержанию понятий как «культура» — дело сложное и неблагодарное, но необходимое. Культура — явление сугубо человеческое и общественное, откуда следует, что любой человек, группа или сообщество обречены быть культурными, т.е. они обязательно принадлежат к какой-либо культуре (развитой или отсталой). Человеческая культура первоначально возникла как оппозиция Природе, после чего в ней накопилось множество культурных пластов и конгломераций.

Общечеловеческие свойства культуры восходят к основным способам существования, которые Э. Фромм охарактеризовал так: «обладание и бытие являются двумя основными способами существования человека, преобладание одного из которых определяет различия в индивидуальных характерах людей и типах социального характера».

Взаимосвязь этих двух корней человеческого существования проявляется в следующем. Приобретая нечто, мы создаем условия для последующего обретения Свободы, Истины, Добра, Красоты, Гармонии и др., а также самих себя в связи с этими качествами. Обретая подобные качества и самих себя, мы создаем условия для того, чтобы приобретать и в дальнейшем, т.е. становиться обладателями духовного и материального богатства мира.

Культура пронизывает всю человеческую жизнь, а все, что создает человек, несет в себе сущностные признаки, как общечеловеческой культуры, так и качества той культурной тенденции, которая реализуется в данный период времени на данном социальном пространстве. Тенденция культурного развития и понимание людьми смысла своей жизни определяются тем. Как выбраны приоритеты: в одних случаях делается ставка на приобретение, в других — на духовный поиск и обретение. Какой бы выбор не был сделан, «обладание» и «бытие», судя по всему, действительно определяют смысл человеческого существования.

### **Организационная культура**

Начнем с того, что культуру отдельной организации можно рассматривать как субкультуру, т.е. как отдельную культуру, находящуюся под влиянием, зависящую от культуры общества в целом, нации, социальной среды и т.п. Субкультуры — это разновидность, вариации общей культуры, вырастающие на почве материнской культуры, которые надстраиваются над ней и в чем-то выходят за ее рамки, обозначенные традициями. Их образование — это результат как внутреннего саморазвития культуры, так и следствия того влияния, которое оказывают на культуру развивающиеся параллельно с ней экономика и политика. Например, культуру японской корпорации Toyota можно считать субкультурой по отношению к национальной культуре Японии. Здесь решающая роль политики и экономики очевидна. В другом примере. Когда субкультурой является культура современной молодежи, заметно отличающаяся от культуры старшего поколения и переступающая через некоторые ранее установившиеся традиции, эта роль менее очевидна.

Во всем многообразии взаимоотношений субкультуры и материнской культуры выделяется одно фундаментальное свойство. Подобно тому, как общечеловеческая культура возникает в качестве оппозиции природе, субкультура рождается и развивается, постоянно стремясь «эмансипироваться» от материнской культуры. Эта тенденция обрести свободу культуротворчества, «встать над природой», преодолеть состояние, которое считается «естественным», — свойственна и культуре организации, которая выстраивает свои границы и старается выжить и самоутвердиться в быстро меняющейся рыночной среде.

В связи с этим можно предположить, что истинно культурными или обладающими действительной культурной ценностью будут считаться те вещи, предметы деятельности, нормы и правила поведения, убеждения и т.п., которые несут в себе понимаемый и принимаемый данной корпорацией смысл культуры, позволяющий ей духовно и материально самоутвердиться в окружающей среде. Все остальное будет отнесено к культуре отсталой, т.е. менее ценной или не имеющей ценности.

Изменения в корпоративной культуре могут сопровождаться примерами весьма противоречивого поведения. В начале 90-х годов российские бизнесмены, несмотря на острейшую необходимость экономить и вкладывать в бизнес, тратили удивительно много сил и средств, на то, чтобы преодолеть то «естественное» окружение, которое досталось им в качестве культурного наследия от советского периода.

Организационная культура — весьма популярная тема в литературе России с 80-х годов. Почти во всех источниках она понимается именно как социальная культура, определяемая по ценностям и другим своим атрибутам, принадлежащим социуму организации, и представляемая преимущественно неформальными социальными отношениями участников организации. Для измерения и оценки культуры авторы выделяют различные ее характеристики: символы, язык, ритуалы, мифы; организационные стилевые характеристики, производные от стилевых характеристик основателей организации или ее доминантных лидеров; ценности, герои, обычаи и ритуалы, неформальное общение.

Продолжать этот список нет необходимости, т.к. все перечисленные характеристики можно свести к трем основным взаимосвязанным категориям: культурным ценностям, нормам и символам организации.

Например, особенности лексики языка как знаковой системы, которой пользуются члены организации, непосредственно сопряжены с культурной символикой. Она присутствует в мифах, обычаях, церемониях, речах руководителей, правилах и кодексах, логотипах и торговых марках.

Тоже можно утверждать относительно ценностей и нормативной составляющей культуры, которые воздействуют на внутренние механизмы поведения людей — восприятия, верования, убеждения, идеология и т.п. Изучать и оценивать культуру организации можно также по архитектуре и интерьеру, используемой технике, одежде, экипировке сотрудников и др.

Содержание ценностей обычно выражается в девизах и лозунгах корпорации. Культурные ценности поддерживаются письменными и неписанными правилами.

Помимо подобных правил существуют и другие средства. К ним относятся герои, обычаи, ритуалы, церемонии и, наконец, система неформального общения организации. Герои (как персонифицированные ценности) предлагаются в качестве образцов для подражания. К обычаям относятся кружки по интересам, вечеринки и т.д.

Ритуалы. В отличие от обычаев игрового характера идеологизированы, т.е. в основе их лежат суеверия и мифологические представления. Например, ритуалы «прописки» новичков, ритуалы, связанные с повышением и др. Ритуалы органично вплетаются в рабочие процедуры. От этого, кроме социально-культурного, они приобретают еще и профессионально-культурный смысл.

Если ритуалы являются обычной стороной культурной жизни организации, то церемонии связаны с экстраординарными событиями и по форме представляют собой зрелища и спектакли. Чем крупнее фирма и сильнее ее культура, тем пышнее презентации, ежегодные конкурсы, демонстрации и фестивали.

## **Типология организационной культуры**

Обычно организации различают по конечной продукции, эффективности, технологии и др. Но можно классифицировать их по типу ОК. Типологизация ОК — сложная задача, поскольку критерии, по которым различаются типы, весьма неопределенны. Поэтому культурные типы организации имеют довольно приблизительный, аллегорический смысл, что, впрочем, отражается в их названиях: «Махо-культура — крутые парни», «Упорный труд или изнурительная игра», «Вся надежда на компанию», «Культура процесса».

Авторы этой типологии вводят два измерения, с помощью которых они определяют все 4 типа: а) степень рискованности действий компании и б) скорость получения обратной связи от производственных действий.

«Крутые парни» всегда упорно рискуют и быстро получают ответные реакции. В этом режиме работает полиция, консалтинговые компании, венчурные предприятия, рекламные агентства, индустрия развлечений, издательства и др. Их девизы: «Лучше!», «Больше!», «Сильнее!», «Быстрее!», «Круче!». Их герои — крутые парни, умеющие рисковать и выигрывать.

Культура «Упорный труд или изнурительная игра» связана с малыми рисками, но быстрыми ответными реакциями. Это свойственно торговым компаниям, занимающимся масштабной деятельностью. Их девиз: «Попробуй сделать это сам!», «Добейся, ты сможешь!». Герои в этой культуре сладкоречивые и обязательные, с четкой ориентацией на большие партии товара.

Культура под названием «Вся надежда на компанию» означает крупные риски, но долгие ожидания ответных реакций. В таком положении находятся инвестиционные компании, вкладывающие средства в нефтепереработку и нефтедобычу, в авиационную и космическую промышленность, в проектирование, архитектуру и др. Их девизы: «Прогресс — наш главный продукт!» и т.п., с обязательным устремлением в будущее. Герои этой культуры — высокообразованные профессионалы.

«Культура процесса» — это малые риски и медленные ответные реакции. Подобное характерно для банков, страховых компаний, финансово-бюджетных отделов организаций, государственных учреждений, корпораций, находящихся под государственным и общественным контролем, предприятий коммунальной собственности. Девизы обращены к совершенствованию процесса (а не результатов).

## **Неоднородность организационной культуры**

Для получения большего эффекта желательно, чтобы корпоративная культура была однородной. Это означает, что основные культурные ценности, нормы и символы воспринимались одинаково и признавались подавляющим большинством членов организации. При смене руководства на разных (в том числе и на более низких) уровнях соблюдались бы преемственность и верность традициям. На практике такие требования способны выполнять лишь единицы компаний.

Одной из помех является трудность преодоления определенных психологических барьеров, возникающих из-за слишком большой разницы социальных статусов руководителей и подчиненных.

Другая трудность связана ситуационными факторами рыночного и нерыночного характера. Они создают помехи для выращивания однородной корпоративной культуры, увеличивая дистанцию между профессиональными статусами. В связи с этим специалисты разного профиля могут по-разному смотреть на одни и те же корпоративные ценности, поскольку принадлежат к разным культурным сообществам профессионалов.

Работники исследовательских подразделений компании, в отличие, например, от работников бухгалтерии, часто считают себя членами более широкого культурного сообщества. Туда, кроме них, входят исследователи и разработчики, работающие в разных организациях (университетах, исследовательских лабораториях и т.п.), с которыми они познакомились лично или по специальной литературе, интернету и с которыми они могут общаться на семинарах и симпозиумах.

Более того, все 4 типа культуры, описанные выше, могут встречаться в одной и той же компании. Например, работники финансовых органов в силу обстоятельств, сложившихся в нестабильной правовой и финансовой сфере, вероятней всего могут быть отнесены к типу «крутые парни», в то время как «производственники» — к культуре процесса.

В заключение можно отметить, что для более полного понимания организационной культуры могут оказаться полезными идеи ситуационного подхода, который рассматривает факторы культурной среды организации. По утверждению Ч. Макмиллана, важным является согласование культуры корпораций с национальной культурой и традициями на уровне всего общества. Иными словами, для функционирования организационной субкультуры имеет большое значение культурный фон, отражающий региональную субкультуру, национальные особенности и традиции в различных странах и типах общества. Например, в сравнительных показателях культурный фон корпораций Японии в целом оказывается выше культурного фона в США. Это вовсе не означает, что страна с низким культурным фоном не может быть сильной организационной субкультурой, но следует учитывать, что организациям приходится создавать свою субкультуру не на пустом месте.

## **Тема 12. Руководство и лидерство в организации**

### **Природа руководства**

**Руководство (лидерство)** — это процесс влияния и поддержки индивидом направленных на достижение поставленных целей вдохновенных действий других людей. К основным элементам процесса руководства относятся влияние/поддержка, обеспечение добровольного участия и достижение цели. Отсутствие лидера, будь то в рабочей группе или в организации (которая превращается в аморфную массу сотрудников и оборудования), тождественно оркестру без дирижера (группе музыкантов и набору инструментов).

Процесс руководства чем-то напоминает механизм превращения гусеницы в прекрасную бабочку. Руководство — катализатор превращения возможности в реальность

## **Менеджмент и лидерство**

Руководство — важная часть управления, но не весь менеджмент. Основная роль лидера состоит в оказании направленного на других людей влияния, цель которого — побуждение их к движению к определенным целям (предпочтительно с чувством творческого подъема). Первоочередные задачи менеджеров заключаются в планировании процесса труда, создании структур организации и контроле над использованием ее ресурсов. Функции менеджера официально закреплены, но когда он подкрепляет свои действия неформальным влиянием, индивид действует как настоящий руководитель.

Достижение результата менеджером предполагает направление им действий других людей, в то время как настоящий руководитель движим видением высоких целей и вдохновляет к их достижению сотрудников организации, напряжение трудовых усилий которых превышает нормальный уровень. В силу различий между управлением и лидерством, сильные руководители могут быть слабыми управленцами. Такие индивиды умеют привести свою группу в движение, но не в силах заставить ее двигаться в направлении, которое кратчайшим путем ведет к поставленной цели.

Возможны и другие сочетания. Человек может быть слабым лидером и, тем не менее, эффективным менеджером, особенно если он управляет сотрудниками, четко осознающими свои задачи и мотивированными к труду. Однако такого рода ситуации складываются достаточно редко, а значит, блестящий менеджер должен обладать развитыми навыками лидерства, тем более что способности к руководству могут быть усовершенствованы с помощью ролевых моделей.

### **Характерные черты эффективных лидеров**

Природа руководства привлекает внимание человека с незапамятных времен. Первоначально научные исследования были ориентированы на выделение черт (физических, интеллектуальных или личностных), отличающих лидеров от менеджеров или удачливых руководителей от обычных. В ходе экспериментов изучалось множество случайных и психологических факторов, таких как уровни интеллекта, амбиций и агрессивности. Вниманием ученых не были обойдены и такие физические характеристики, как рост, размер тела и его форма, личная привлекательность руководителей.

К наиболее значимым отличительным чертам современных руководителей принято относить наличие высоких целей, стремление к лидерству, честность и уверенность в себе. Желательно, чтобы менеджер был наделен также способностями к обучению (аналитическому), профессиональными знаниями, харизмой, творческими потенциями, гибкостью и сочувствием.

Однако, наличие у человека даже всех этих черт не гарантирует, что их обладатель является эффективным руководителем. Правоммерно задать вопрос: а так ли уж необходимы каждому менеджеру качества лидера? Или они могут быть развиты по мере того, как у управленца возникнет стремление к руковод-

ству? Очевидно, что некоторые из таких черт могут быть «выращены» за относительно короткое время (уверенность в себе или профессиональные знания).

### **Поведение, квалификация и действия руководителей**

Эффективное руководство зависит не столько от личностных характеристик менеджера, сколько от адекватности ситуации его поведения, уровня квалификации и предпринимаемых действий. Различие между концепцией отличительных черт и поведения, квалификацией и действиями подобно отличиям категорий потенциальной и кинетической энергий в физике. Определенным образцам поведения и профессиональному мастерству можно обучить большинство желающих, тогда как многие личностные особенности индивида относительно постоянны. К наиболее значимым навыкам лидера обычно относят технические, человеческие и концептуальные.

### **Поведенческие подходы к стилям руководства**

Общий рисунок прямых или неявных действий руководителей, в том виде, как это воспринимается работниками, называется **стилем руководства**, который представляет собой устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера. Каждый стиль руководства так или иначе выражает веру менеджера в возможности субординации (Теория X или Теория Y). Но когда мы говорим о предпочитаемом стиле управления, речь идет только о тех его чертах, которые непосредственно затрагивают подчиненных лидера. Сотрудники реагируют не на то, о чем думают руководители, а на свое восприятие действий менеджеров.

### **Позитивный и негативный стили руководства**

Руководители придерживаются различных подходов к мотивации подчиненных. Лидеры, предпочитающие поощрение сотрудников, относятся к приверженцам позитивного руководства, значение которого постоянно возрастает в силу повышения уровня образования работников, потребностей в независимости и действия других факторов.

В тех случаях, когда менеджер уделяет значительное внимание взысканиям и другим дисциплинарным и материальным санкциям, исследователи говорят о негативном стиле руководства. Данный подход зарекомендовал себя как весьма эффективный в различных ситуациях, но он имеет высокую человеческую цену. Негативное управление предполагает превосходство менеджера над подчиненными и широкое использование таких наказаний, как увольнения, выговоры в присутствии других людей и денежные санкции. В его основе — ошибочная уверенность в том, что вселяемый в сотрудников страх — основной гарант повышения производительности. Так ведут себя боссы, но не лидеры.

Число стилей руководства бесконечно и варьируется от строго позитивных до строго негативных. Практически каждый руководитель ежедневно использует «оружие» как из позитивного, так негативного «арсеналов», но тон задает преобладающий стиль лидерства, который находится в контексте одной из моделей ОП. Авторитарная модель предполагает широкое распространение отрицательного стиля, модель опеки — некую комбинацию «плюсов» и



«минусов», а модели поддержки и участия в управлении требуют чисто положительных стилей. Позитивное руководство зарекомендовало себя как стиль, способствующий повышению удовлетворения трудом сотрудников и высоким показателям производительности.

**Авторитарный стиль руководства** предполагает концентрацию в руках лидера всех властных полномочий и единоличное принятие связанных с деятельностью группы решений, структурирование рабочей ситуации и требование точного выполнения подчиненными всех распоряжений. Основу «авторитаризма» формирует негативный стиль руководства, угрозы и наказания, что не мешает «щедрым» автократам периодически отмечать достижения подчиненных премиями.

Преимущества автократического руководства состоят в том, что оно удовлетворяет самого менеджера, обеспечивает быстрое принятие решений, не предъявляет высоких требований к уровню компетентности подчиненных. Основной же его недостаток заключается в том, что большинство работников негативно относятся к «диктаторам» (особенно в тех случаях, когда действия руководителя приводят к созданию негативной обстановки). Кроме того, авторитарное руководство отрицательно воздействует на уровень вовлеченности работников в процесс труда и деятельность организации, что ведет к повышению показателей текучести рабочей силы.

### **Основанные на внимании стили руководства**

Использование такого критерия, как отношение руководителя к работникам, позволяет выделить **стили, основанные на внимании и использовании структуры**, известные также как ориентация на работника и ориентация на задачу. Очевидно, что в случае, когда доминантой руководства является внимание к сотрудникам, производительность и степень удовлетворенности трудом работников повышаются. Ориентированные на работников руководители стремятся к созданию команд, обеспечению психологической поддержки сотрудникам. Уделяющие основное внимание задачам руководители считают подобные «нежности» неэффективными; их внимание сосредоточено на выполнении поставленных перед сотрудниками рабочих заданий, обеспечении ритмичности производства.

### **Управленческая сетка Р.Блейка и Дж. Моутон**

Одним из наиболее популярных инструментов определения стиля менеджмента является предложенная Робертом Блейком и Джейн Моутон **управленческая сетка**. На осях координат откладываются значения, соответствующие оценке внимания руководителя к сотрудникам и к производственным задачам, что позволяет анализировать стили руководства на «одном языке».

Руководители с координатами 1,9 весьма озабочены проблемами своих подчиненных, забывая о выполнении рабочих планов, что негативно сказывается на результатах группы. Напротив, приверженцы менеджмента заданий уделяют основное внимание вопросам производства в ущерб потребностям работников.

«Руководитель 1,1» игнорирует как производственные проблемы так и управление персоналом и изначально обречен на фиаско (как и большинство руководителей-анархистов). Как наиболее предпочтительные Р. Блейк и Дж. Моутон выделяют стили «5,5» и «9,9». Используя управленческую сетку, менеджер имеет возможность определить не только свой основной, но и «дублирующий» стиль руководства (используемый в тех случаях, когда привычные методы менеджмента не позволяют достичь желаемого эффекта). Исследования показывают, что дублирующие стили характеризуются акцентом на авторитарность и структуры.

### **Ситуационные подходы к руководству**

Рассмотренные нами позитивный, предполагающий участие сотрудников в управлении, и основанный на внимании к рабочим задачам стили руководства зарекомендовали себя как достаточно эффективные. Одна из основных задач менеджера состоит в том, чтобы определить, когда в зависимости от конкретных обстоятельств использование того или иного стиля наиболее целесообразно, что и привело к разработке ситуационных подходов к руководству. В основе предлагаемых в их рамках моделей лежит положение о том, что выбор адекватного стиля руководства определяется в ходе анализа природы управленческой ситуации и определения ее ключевых факторов.

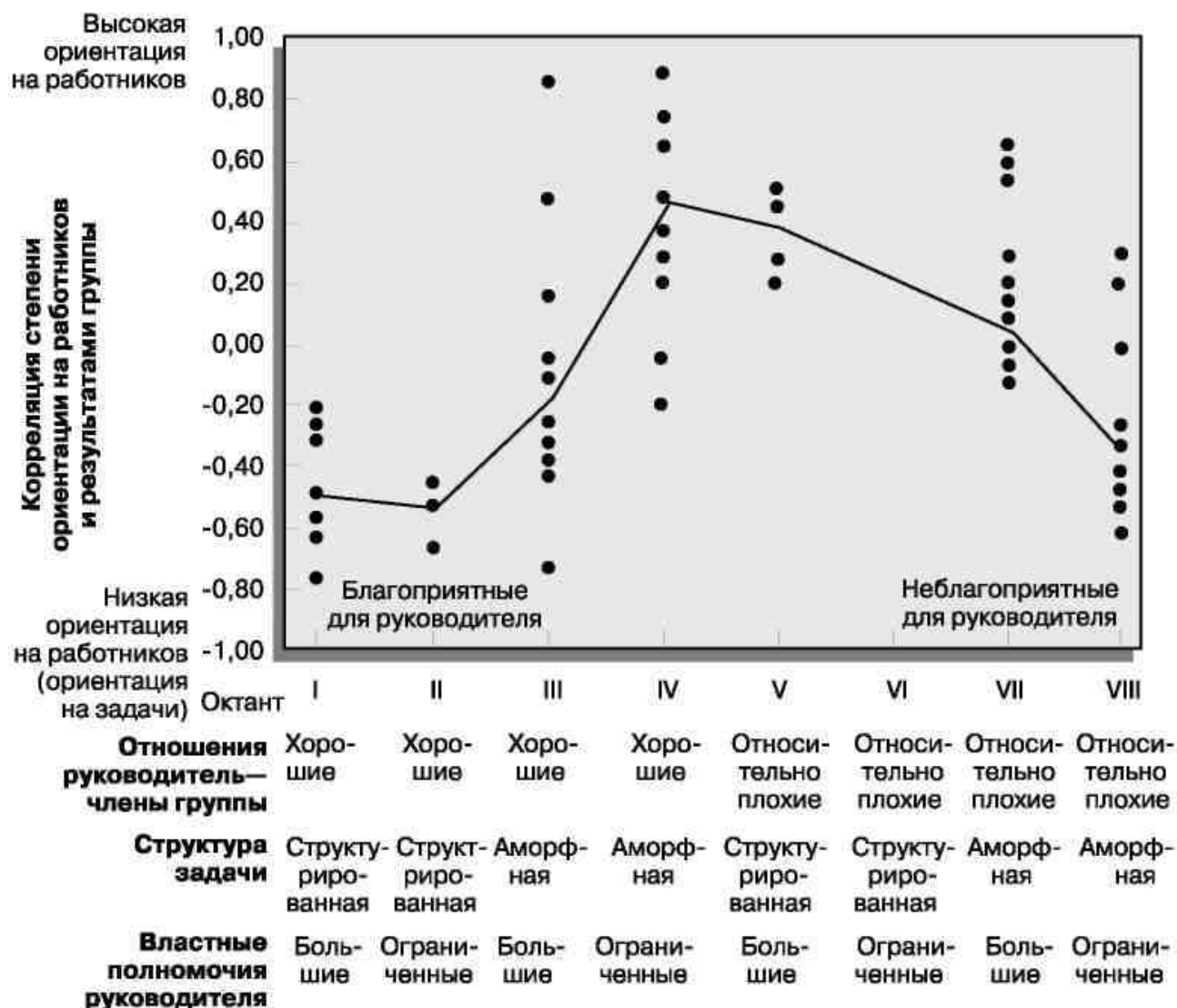
### **Ориентированная на обстоятельства модель Ф. Фидлера**

Одна из первых **ориентированных на обстоятельства моделей руководства** была предложена Фредом Фидлером и его коллегами. В ее основе — рассмотренные нами различия между ориентированным на рабочие задачи и на сотрудников концепциями руководства. Исследователи предполагают, что адекватный стиль руководства определяется оценкой менеджером текущей ситуации как благоприятной, неблагоприятной или промежуточной. По мере развития ситуации изменяются и требования к лидерству.

Ф. Фидлер показывает, что эффективность руководителя определяется взаимодействием стиля ориентации на работника и трех дополнительных переменных, а именно подчиненных, рабочей задачи и организации, т.е. отношениями руководитель — члены организации, структурой производственного задания и властными полномочиями лидера (см. рис. 11 ниже). Взаимоотношения руководитель — члены организации определяются положением менеджера в рабочей группе. Если, к примеру, ее рядовые члены конфликтуют с руководителем, негативно воспринимают его указания, работая «из-под палки», уровень взаимоотношений оценивается как низкий. Структура задачи отражает необходимую для решения задания степень ее детализации. Власть, которой обладает руководитель в данной должности, определяет управленческие права, соответствующие положению лидера в иерархии организации (права принимать и увольнять работников, повышать заработную плату или налагать штрафные санкции).

Взаимодействия рассматриваемых нами переменных представлены на рис. 11. По вертикальной оси координат ранжируется уровень ориентации менеджера на работников. Различные комбинации трех других переменных

представлены по горизонтальной оси в диапазоне от благоприятных до неблагоприятных для руководителя условий. Точки на схеме отражают данные, полученные из конкретного исследовательского проекта.



**Рис. 11.** Результаты проведенного в соответствии с моделью Ф. Фидлера исследования

Очевидно, что ориентированный на работников менеджер добивается высоких результатов в промежуточных ситуациях (средняя часть схемы). В крайних положениях схемы (совершенно благоприятные или абсолютно неблагоприятные условия) более эффективными оказываются ориентированные на рабочие задачи руководители. Предположим, что занятая на сборочном конвейере группа имеет четко структурированную задачу и наделенного значительными для своего уровня правами руководителя.

В случае если отношения руководитель — участники группы позитивны, мы имеем дело с адекватной для ориентированных на задачи менеджеров ситуацией. Аналогично ориентированный на рабочие задачи лидер более эффективен в ситуации, когда его властные полномочия ограничены, задачи аморфны, а отношения с участниками группы неудовлетворительны. Однако наиболее часто

менеджмент имеет дело с промежуточными состояниями, а в данных обстоятельствах наиболее высокие результаты показывают ориентированные на сотрудников руководители.

В соответствии с моделью Ф. Фидлера в аморфных ситуациях задача руководителя состоит в устранении двусмысленности (вызывающей у работников чувство тревоги), поэтому наиболее адекватным становится структурированный подход. В ситуациях, когда группа имеет дело с достаточно рутинными задачами, а отношения лидера с сотрудниками характеризуются как хорошие, ее члены могут положительно воспринять ориентированного на рабочие задачи менеджера (деятельность которого способствует достижению высоких результатов). Широкая «срединная дорога» предъявляет повышенные требования к уровню отношений руководитель — члены группы, что обуславливает высокую эффективность ориентированного на работников лидера.

Ориентированная на обстоятельства модель руководства Ф. Фидлера сыграла важную роль в научных дискуссиях о стилях руководства и практической управленческой деятельности. Например, менеджеры заинтересованы

- в тщательном анализе основных факторов текущей рабочей ситуации (сотрудники, задача, организация);
- в гибком использовании различных навыков и умений работников;
- в изменениях определенных элементов руководства и его адаптации к конкретным обстоятельствам.

### **Модель ситуационного лидерства П. Герси и К. Бланчарда**

Интересную модель **ситуационного руководства** (или жизненного цикла) предложили Пол Герси и Кеннет Бланчард. Авторы концепции высказывают предположение, что наиболее важным фактором эффективности стиля руководства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера. Под уровнем развития сотрудников исследователи понимают необходимое для выполнения рабочей задачи сочетание квалификации работников и их мотивации к труду (уровень вовлеченности в процесс труда). В качестве критериев оценки уровня развития обычно выступают компетентность сотрудника, его квалификация, способности, готовность принять на себя ответственность и предрасположенность к самостоятельному труду. В соответствии с Теорией Y эффективное решение рабочих задач предполагает адекватное руководство сотрудниками, приобретение ими необходимого производственного опыта и достойное вознаграждение за коллективный труд. Квалификация и степень вовлеченности сотрудников в процесс труда уникальны, а значит, одним из условий данной модели является индивидуальный подход менеджера к членам группы.

Анализируя различные сочетания ориентации на лидерство и поддержку (известных также как ориентация на рабочие задачи и на взаимоотношения), П. Герси и К. Бланчард выделяют следующие основные стили руководства: приказной, тренировочный, участия в управлении (поддерживающий) и делегирования, соответствующие уровням развития работников (см. табл. 4 ниже), предполагая, что стиль руководства должен изменяться в зависимости от ситуации. Модель проста и интуитивно привлекательна.

Модель акцентирует внимание менеджеров на представляющихся случайными факторами (индивидуальных способностях работника в применении к специфической задаче), которые нередко упускаются из виду. В то же время модель Герси-Бланчарда игнорирует некоторые определяющие стиль руководства элементы, ее основные положения не прошли должной апробации в научных исследованиях.

**Таблица 4**

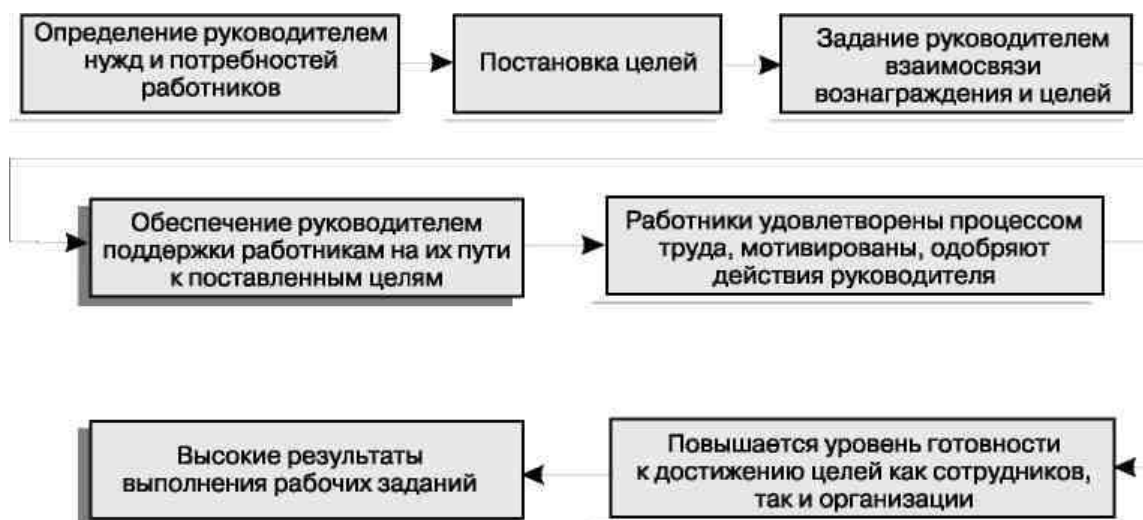
Рекомендации для руководства на различных уровнях развития сотрудников

<b>Уровень развития сотрудника</b>	<b>Рекомендуемый стиль</b>
<b>1.</b> Низкая квалификация, ограниченные способности	Приказания (директивный, слабая поддержка)
<b>2.</b> Низкая квалификация, большие способности	Внушения/тренировки (директивный, поддерживающий)
<b>3.</b> Высокая квалификация, низкие способности	Участие/поддержка (поддерживающий, «мягкое» руководство)
<b>4.</b> Высокая квалификация, большие способности	Делегирование («мягкое» руководство, «мягкая» поддержка)

#### **Модель руководства «Путь — цель»**

В основе предложенной Мартином Эвансом и развитой Робертом Хаусом модели «путь — цель» лежит мотивационная **модель ожиданий**. Приверженцы **руководства «путь — цель»** утверждают, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников, что позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации, а также выбора и корректировки пути к поставленным целям.

Процесс «путь — цель» представлен на рис. 12. Руководители определяют потребности работников, задают необходимые цели, а затем определяют размер вознаграждения за их достижение, обеспечивая его четкую взаимосвязь с ожиданиями сотрудников и создавая благоприятные условия для их деятельности. Ожидаемые результаты процесса включают в себя уровень удовлетворения сотрудников процессом труда, одобрение ими действий руководителя и высокую мотивацию, что способствует высоким результатам в будущем.



**Рис. 12.** Процесс руководства в модели «путь — цель»

**ОПРЕДЕЛЕНИЕ ЦЕЛЕЙ.** Центральная роль в модели «путь — цель» отводится целям. **Определение целей** предполагает постановку руководителем как краткосрочных, так и долгосрочных рабочих задач и задает меру соответствия сотрудников и команд стандартам трудовой деятельности.

Значение определения целей основывается на целенаправленности человеческого поведения. Члены группы испытывают потребность в восприятии поставленных перед ними целей как реально достижимых под руководством менеджера. В противном случае действия сотрудников носят хаотичный характер.

**КОРРЕКТИРОВКА ПУТИ.** Определение целей — важный, но лишь один из элементов процесса руководства в модели «путь — цель». Менеджерам необходимо учитывать случайные факторы и доступный им диапазон возможностей руководства, и, прежде всего, следует оценить два вида поддержки.

Руководитель обязан обеспечить как поддержку решения задачи, так и психологическую поддержку сотрудников. **Поддержка задачи** включает в себя деятельность менеджера по координации получения и использования необходимых для выполнения производственного задания материальных, финансовых и властных ресурсов, устранению внешних ограничений, контролю движения по «маршруту». Большое значение имеет и **психологическая поддержка** сотрудников, стимулирование членов группы к выполнению заданий. Вот как описывает работник телефонной станции действия руководителя, которому удастся сочетать ориентацию на задачи и психологическую поддержку сотрудников:

**СТИЛИ РУКОВОДСТВА.** Модель «путь — цель» предполагает, что роль руководителя состоит в оказании подчиненным помощи в осознании того, что должно быть сделано (цель) и как это должно быть сделано (путь). Лидер обязан показать работникам, что достижение целей выгодно и сотрудникам, и организации, что способствует возрастанию ожиданий подчиненных (действиям, направленным на достижение целей, и, как следствие, к заслуженному вознаграждению). Руководителю необходимо принять решение об индивидуальном подходе к каждому из подчиненных. В модели «путь — цель» выделяются несколько видов руководства:

Директивное руководство — менеджер обращает особое внимание на распределение задач, стандарты эффективной работы и составление рабочих графиков.

Руководство, основанное на поддержке, — лидер демонстрирует внимание к потребностям работников, их моральному состоянию, стремится к созданию благоприятных условий труда.

Руководство, ориентированное на достижение целей, — менеджер возлагает на подчиненных большие надежды, внушает работникам уверенность в их силах, стремится к моделированию желаемого поведения.

Участие в управлении — лидер предлагает работникам принять участие в принятии решений, заинтересован в использовании их предложений.

**СИТУАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ.** Одна из обязанностей руководителя — анализ основных ситуационных факторов, к которым относятся внешняя среда

и специфические характеристики работников. Исследование первого предполагает определение степени структурированности рабочих заданий, совместимость его формальной системы прав и обязанностей с директивным подходом и участием в управлении, а также анализ уровня удовлетворения рабочей группой социальных потребностей работников.

Оценка отличительных черт работника предполагает, что внимание руководителя концентрируется прежде всего на анализе исследования его **траектории контроля**, включающем в себя рассмотрение того, в какой степени индивид обязан своими достижениями собственным усилиям (внутренняя траектория, которая более подходит к стилю участия в управлении) и внешним факторам (внешняя траектория, адекватная, скорее, директивному стилю). Затем анализируется готовность сотрудника к восприятию воздействий других людей. Высокий уровень данного фактора благоприятствует директивному руководству, низкий — участию в управлении. И, наконец, менеджер оценивает способность работника разобраться в поставленной задаче. Обладающие высокой уверенностью в себе сотрудники эффективно взаимодействуют с поддерживающим руководителем, сотрудники, испытывающие затруднения в поисках путей достижения целей, — с лидером, нацеленным на достижение результата.

Приверженцы модели «путь — цель» указывают, что она позволила идентифицировать ряд новых вероятностных переменных руководства и отличительных черт лидера. Одно из достоинств модели состоит в том, что она позволяет установить непосредственную связь между стилем руководства и лежащей в его основе мотивационной моделью. С другой стороны, необходимо продолжение исследований достоверности модели «путь — цель», ибо она имеет в значительной мере теоретический характер. Ученые получили доказательства того, что применение данной модели позволяет повысить степень удовлетворенности сотрудников руководителем группы, чего нельзя сказать о ее влиянии на показатели деятельности работников.

## Новейшие подходы к руководству

Мы проследили развитие различных подходов к руководству, приверженцы которых уделяют внимание характерным чертам лидеров, особенностям их поведения и вероятностным факторам. В каждой из моделей основное внимание уделяется одному из аспектов руководства, что определяет различия выводов их авторов. Данная ситуация напоминает нам притчу о слепцах, встретивших слона, описание которого зависит от того, какой части тела животного (уха, хвоста, ног или хобота) касается рука человека. Несмотря на, казалось бы, существенные различия моделей руководства, между ними имеется немало общих черт.

Далее мы рассмотрим новые подходы к руководству, такие как концепцию субститутов и усилителей влияния, само- и сверхруководство.



### Субституты и усилители руководства

Оригинальную (лишь слегка отдающую «ароматом» ситуационности) концепцию руководства предложили Стивен Керр и его коллеги. В большинстве моделей руководства предполагается, что формальный лидер обязан обеспечить направление «движения» сотрудников, соответствующие структуры и вознаграждение, а также необходимые работникам внимание и социальную поддержку.

Однако выполнение данных условий чревато формированием нездоровой зависимости сотрудников от руководителей, подавлением возможностей развития и самоуправления подчиненных. У руководителя же могут отсутствовать необходимые черты характера, знания и умения для эффективного выполнения лидерства. Более того, существует вероятность действия **нейтрализаторов**, т.е. атрибутов сотрудников, задач и организаций, ослабляющих попытки руководителя оказать воздействия на работников. К нейтрализаторам относятся физические расстояния, жесткие системы вознаграждения и практика замены руководителя кем-то из подчиненных или вышестоящих менеджеров.

Если добиться быстрого изменения ситуации или замены руководителя невозможно, менеджмент имеет возможность обратиться к субститутам, или усилителям руководства (табл. 5).

**Таблица 5**

Возможные нейтрализаторы, субституты и усилители влияния руководства

<b>Нейтрализаторы</b>	<b>Субституты</b>	<b>Усилители</b>
Физические расстояния между руководителем и работниками	Равная оценка/обратная связь	Высокие цели
Индифферентность сотрудников к вознаграждению	Системы участия в прибылях и доходах	Повышение статуса группы
Внутреннее удовлетворение от выполнения рабочей задачи	Адекватный возникшей проблеме штат сотрудников	Повышение статуса руководителя и материальное стимулирование
Жесткие рабочие правила	Изменение должностных обязанностей, направленное на усиление обратной связи	Руководитель как основной источник информации
Жесткая система вознаграждения	Использование методов разрешения межличностных конфликтов. Высокая оценка подчиненными опыта, влияния и образа руководителя	Кризисы как демонстрация способностей руководителя (на подчиненного или начальника)
Сплоченные рабочие группы	Формирование рабочих команд, способных добиться решения поставленных задач	
Сотрудники, обладающие большим опытом, знаниями и способностями	Спаянные рабочие группы	
Внутреннее удовлетворение процессом труда	Потребность сотрудников в независимости	
Практика замены менеджера		

К **субститутам руководства** относятся факторы, обуславливающие ограничение значения действий конкретного менеджера (источник которых — ситуационные факторы задачи, организация, сотрудники). Наличие опытных подчиненных, четкие правила или спаянная рабочая группа предполагают уменьшение потребности в ориентированном на задачи руководителе. Задания, предполагающие внутреннее удовлетворение работников, профессиональная ориентация членов группы или их стремление к независимости «отодвигают на второй план» ориентированных на внимание к сотрудникам менеджеров.

И наоборот, некоторые факторы позволяют «оттенить» и усилить положительные характеристики менеджера. К **усилителям руководства** относятся факторы, способствующие усилению влияния лидера на работников.

Побуждение сотрудников к участию в процессе принятия решений, формирование команд позволяют усилить влияние менеджера, придерживающегося поддерживающего стиля руководства. Значение ориентированного на нейтрализаторы/субституты/усилители подхода состоит в том, что использующие его организации получают доступ к различным «лекарственным препаратам» в тех случаях, когда отсутствует возможность замены или обучения руководителя. Однако не следует забывать и о чувствах «попавшего в переплет» менеджера — самооценка лидера, столкнувшегося с тем, что «незаменимых нет», может резко снизиться.

### **Само- и сверхруководство**

Использование субститутов руководства позволяет частично компенсировать слабости менеджера, а усилителей — повысить эффективность его действий. Однако Чарльз Манц и Генри Симс предлагают радикальное решение — так называемую концепцию **саморуководства**. В ее основе — два основных элемента: естественно мотивированные, самостоятельные, направленные на решение рабочих задач действия сотрудников и усилия, нацеленные на выполнение обязательных задач, денежное вознаграждение за выполнение которых не предусмотрено. Саморуководство требует от работников поведенческих навыков самостоятельной постановки задачи, контроля над процессом труда, внутреннего вознаграждения, моделирования рабочего процесса и самокритики. Кроме того, условием саморуководства является ментальная деятельность, направленная на формирование чувства естественного вознаграждения, возникающего при выполнении рабочих задач, и концентрацию на нем внимания, а также создание эффективных мыслительных стереотипов, таких как ментальные образы и разговор с самим собой. Работники должны самостоятельно ставить цели на рабочий день, оценивать свое поведение и контролировать соблюдение правил техники безопасности.

Могут ли работники обучаться саморуководству? Для этого им необходимо поддержка сверхруководителей (менеджеров, которые активно работают над развитием способностей своих подчиненных). В основе **сверхруководства** элементы Теории Y. Предполагается, что менеджер должен обязательно заниматься самообразованием и моделировать его для своих подчиненных. Сверхруководители открывают подчиненным новые горизонты, поощряют

саморуководство, стремясь к тому, чтобы оно заняло достойное место в желаемой культуре каждого работника. Точно так же как в случаях с другими субститутами руководства, сверхруководство может быть привлекательным для менеджеров в качестве желаемой цели, так как отказ от некоторых элементов директивного управления в определенной степени облегчает решение основных задач управления.

### **Тема 13. Персональное развитие в организации**

Прежде чем начнется развитие человека в организации, он проходит этап профессиональной и социальной адаптации.

**Профессиональная адаптация** связана с приобщением индивидов к другим, более общим социокультурным ценностям и нормам организации, но она не сводится просто к социальной адаптации.

Если профессиональная адаптация и профессиональное развитие осуществляется, главным образом, в пространстве таких типов организационных структур, как финансовая и производственно-техническая, то процессы организационной социализации протекают в пространстве социальной структуры организации. Социальная структура проектируется и строится с учетом того, чтобы поддерживать стабильную и развивающуюся социокультурную среду для членов организации. Как и другие структуры организации, социальная структура представляет собой совокупность отношений между различными субъектами, а предметом этих отношений выступают сами индивиды, их потребности, социальное здоровье отдельных личностей и коллектива в целом, общепризнанные социокультурные ценности.

#### **Социальный и профессиональный рост человека в организации**

Профессиональная карьера — это иерархическая цепочка организационных статусов, связанных с профессиональной деятельностью индивида. Социальная карьера означает траекторию продвижения индивидов в социокультурном пространстве организации. То, что такое разделение карьер не теоретический прием, а реальность, можно убедиться, задавшись простым вопросом о том, откуда берутся местные профсоюзные лидеры и активные члены профсоюзов.

Крупные корпорации для некоторых категорий своих работников стремятся проектировать линии карьеры и создают соответствующие механизмы. Наиболее показательные примеры мы найдем в Японии. Похожие тенденции есть в Европе и США. В транснациональной корпорации ЗМ «отдел консультирования по высшим управленческим кадрам» выявляет работников с высоким творческим потенциалом, отслеживает и корректирует их карьеру, консультирует по вопросам продвижения и перемещения и т.п.

Во многих случаях для членов организации процессы организационной социализации и прохождения карьеры совпадают в той мере, в какой совпадают

интересы работодателя, т.е. организации и работника. Организация заинтересована в социализации, поскольку она обеспечивает необходимый для эффективной деятельности уровень развития, вовлеченность и лояльность работника к организации.

Для работника социализация может означать рост профессионального и социального статуса, что, в конечном счете, приводит к повышению качества жизни. Ясно, что от совпадения интересов двух сторон зависит эффективность социальной и профессиональной адаптации и успешность организационной социализации в целом. Очевидно также то, что не всегда это совпадает реально. У организации может не хватить ресурсов, а работник может не воспользоваться предоставленными возможностями и менять свои карьерные траектории, т.е. не связывать себя с какой-то организацией.

Как правило, большинство людей стремится к карьерному росту. Успех или неудача их деятельности в организациях сопровождается, с одной стороны, определенными тенденциями изменения личности как органической системы, а с другой, — изменениями эффективности их работы. Существующие представления о стадиях карьеры основываются на организационной модели жизненного цикла (становление, рост, стагнация и упадок), к которым могут добавляться промежуточные стадии.

Так, согласно одной из теорий (модель Д.Т. Холла), возраст 15–25 лет связан с поиском и невысокой эффективностью. С 25 до 45 лет идет карьерный рост и, одновременно, утверждение личности в социальном и деловом пространстве организации. Этот период связан с ростом эффективности поведения. На следующей стадии — от 45 до 65 лет — происходит стагнация, как по отношению к развитию личности, так и относительно ее эффективности. Во время этой стадии личность может оказаться способной и далее продолжать карьерный рост и рост эффективности поведения, либо начать снижать и то, и другое. Начиная с 65 лет, согласно обсуждаемой версии, наступает безусловный спад во всех направлениях.

Описанная выше теоретическая схема карьерных стадий личности исходит из того, что линия профессионального роста совпадает со стадиями жизненного цикла личности, что, вообще говоря, необязательно. Надо учитывать также и то, что индивидуум проходит за свою жизнь не одну, а несколько карьер.

Поскольку карьера связана с достаточно длительными периодами работы в организации, поведение людей на протяжении этих периодов меняется в зависимости от многих внешних и внутриличностных факторов. Путь вверх сложен и далеко не всегда ведет к успеху.

Американская исследовательница С. Доннел в течение 5 лет изучала карьерный рост 2500 менеджеров и пришла к выводу, что «некоторые руководители взбираются по лестнице своей карьеры в организации только для того, чтобы потом упасть». Она выделила следующие 5 особенностей поведения, ведущих к такому финалу:

— их толкает вверх потребность получать более высокое жалование, успехи подразделения заботят их в меньшей степени,

— их слишком волнуют символы их статуса, их кабинеты забиты атрибутами и символами их статуса,

— их волнует, прежде всего, их собственные персоны. Они мало заботятся о подчиненных, часто присваивают их лавры себе,

— они самоизолируются,

— они скрывают мысли и чувства.

Эффективный менеджер отличается от успешного менеджера. И, тем более, он отличается от удачливого менеджера. Давно установлено, что многие работники искренне верят в то, что «удача» играет главную роль. В действительности слагаемые карьеры могут стоить очень дорого.

Многие исследования показывают тенденцию к росту числа стрессов, связанных с организационными статусами. Это означает, что карьера может выступать как источник потенциальных стрессовых ситуаций. Авторы выделяют две группы стрессоров: профессиональная неуспешность, боязнь ранней отставки и т.п.; статус несоответствия, медленное или слишком быстрое продвижение, фрустрация из-за недостижения предела своей карьеры.

Чаще всего обострение происходит в середине карьеры, когда дальнейшее продвижение замедляется. Причины замедления разные. С одной стороны, темпы роста профессиональных требований, предъявляемых организацией, начинают превосходить возможности профессионального роста работников. С другой, — в этот возрастной период больше сил и времени тратится на семью. Это приводит к выводу о том, что стресс «развития карьеры» особенно на поздних этапах жизни в дальнейшем будет во все большей степени распространенным явлением.

### **Стадии социального роста**

Вышеозначенные проблемы карьеры в известной степени относятся к процессам социализации, причем как на ранних, так и на более поздних стадиях этого процесса. Выделяют три основные стадии организационной социализации, считая их одновременно и стадиями карьеры: предварительная социализация для вхождения и ухода работников, согласование, ролевое управление.

1. Предварительная стадия включает в себя меры в области социализации, предназначенные: а) для работников, пока не приступивших к определенной работе, и б) для работников, готовящихся к уходу с этой работы.

В случае а) это, прежде всего, обмен сторон достоверной информацией. Для новичка важна информация об условиях работы и об организации в целом, которая могла бы помочь им оценить свои силы и перспективы, войти в курс дела и адаптироваться на рабочем месте.

2. Согласование. Во вторую стадию социализации человек вступает тогда, когда его трудовая деятельность на рабочем месте уже началась. Перед членами организации стоят 4 задачи, которые они решают на этой стадии и от которых зависит их дальнейшая социализация.

— «принятие» — установление межличностных отношений с коллегами и руководством,

— «компетентность» — изучение задач, требующихся для выполнения работ,

— «определение роли» — выяснение своей роли в организации, в формальных и неформальных группах,

— «соответствие оценки» — оценка успешности исполнения роли при удовлетворении потребности в работе.

Для эффективной социализации на этой стадии предлагается проводить следующие мероприятия:

— внедрение программ социальной и психологической ориентации работников,

— реализация программ профессионального обучения в как можно более тесном единстве с программами ориентации,

— оценка результативности, с целью как можно большего усиления и расширения обратной связи с работниками,

— определение и предложение работ, содержащих в себе вызов. С целью стимулирования инициативы и более полного раскрытия творческого потенциала работников,

— определение «шефов» и наставников с целью усиления неформального влияния на работников в нужном направлении.

3. Роловое управление. Положение работника на этой стадии стабилизируется, работник знает, что от него требуется, уверен в своих силах, видит перспективы и постепенно продвигается по намеченной карьерной траектории. Данная стадия часто связана с появлением конфликтов между работой и семьей.

Несмотря на то, что социализация во многом зависит от индивидуальных качеств личности, ее можно прогнозировать и сделать в какой-то степени процессом контролируемым. В больших организациях имеются возможности управлять организационной социализацией посредством кадровой и более общей социальной политики. С этой целью составляются долгосрочные планы и программы поддержания социальной стабильности и социального развития организации. Подобные планы и программы разрабатываются менеджерами персонала с привлечением специалистов различного профиля.

## **Тема 14. Изменения в организации и организационное поведение**

С чем бы ни сравнивалась организация, — с механической системой или живым организмом, — она всегда находится в режиме изменений. В зависимости от скорости и масштабов, изменения можно отнести к эволюционным или революционным, причем многие ученые отмечают значительный рост последних. В современном экономическом пространстве многие организации вынуждены выживать и развиваться в турбулентной и даже гипертурбулентной средах, что требует от них умения быстро адаптироваться в радикально меняющейся обстановке, планировать и управлять собственными изменениями.

Адаптация к внешним условиям заставляет организации чаще менять свои стратегические курсы, отношение к рынкам и сами рынки, сокращать

или идти путем слияния от старой и внедрять новую технологию, менять системы и стили управления, корпоративную культуру и т.п.

Хотя разделение факторов или источников изменений на внешние и внутренние весьма относительно, оно широко представлено в современной литературе.

### **Внешние и внутренние источники изменений**

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

— состояние экономики: рост и процветание или кризисы и спад, сопровождающиеся массовыми увольнениями, сокращениями штатов;

— состояние рынка рабочей силы, его подвижность и зависимость от быстро меняющейся потребности экономики, связь со сменой поколений, системой ценностей, уровнем образования и мастерства;

— технологические инновации и совершенствование технологий;

— социальные тенденции в обществе, например, когда работодатели отдают предпочтение молодым специалистам, растущее стремление работников получить высшее образование, повышение интереса к работе в той или иной сфере деятельности и др.;

— события локальной и мировой политики;

— конкуренция, ее рост в локальном и глобальном масштабе.

Внутренние источники изменений. Если не рассматривать случаи крайнего волюнтаризма в управлении, внутренние источники изменений вполне можно считать объективными, т.е. независимыми от воли и желания участников. Активность внутренних движущих сил организации имеет объективный характер в силу свойств натуральной системы к самоорганизации.

Внутренними источниками изменений выступают:

— рационализация — любая организация как рациональная система неизменно стремится к совершенству планирования и исполнения, добиваясь наиболее рационального использования ресурсов и постоянного повышения эффективности и качества. Изменения такого рода, как утверждалось ранее, лежали в основе рецептов научного управления «классического этапа» организационного поведения. Программы, рассчитанные на экономию ресурсов, снижение брака и потерь от сбоев графика, повышение дисциплины и ответственности и т.п., не потеряли своего значения и в современных условиях;

— профессионализация — рост профессионального уровня работников может приводить к качественным изменениям в управлении, техническом обеспечении организационных процессов и организационном поведении. В частности, в среде профессионалов внутри организации могут развиваться тенденции «космополитизма»;

— социализация — общий рост социального благосостояния в организации, расширение сферы услуг, предоставляемых членами организации, забота о профессиональном, социальном и культурном развитии членов организации и т.п.

Особо отметим, что перечисленные выше внутренние источники изменений могут иметь как положительное, так и отрицательное значение для дальнейшей жизнедеятельности организации. Так, в силу неправильно выбранной стратегии и тактики рационального подхода в организации может произойти бюрократизация и потеря оперативности и гибкости. Одновременно с профессионализацией может происходить депрофессионализация. Социализация также может иметь свой антипод — десоциализацию. Она заключается в размывании корпоративных ценностей, падения веры в цели организации и т.п., что сопровождается разрушением социальных связей внутри организации, падением морали...

Организация как натуральная система способна к самосовершенствованию, росту и развитию, она также может переживать этапы спада и деградации. На эти переживаемые организацией периоды можно и посмотреть шире — как на жизненные циклы.

### **Изменения, связанные с жизненным циклом организации**

Для описания «естественных» источников развития, как и упадка, и деградации организации, используются «модели жизненного цикла организаций». В основе таких моделей лежит идея о том, что изменения, происходящие в организациях, относятся к «возрастным фазам». Организация идет по пути из трех стадий: рождение, юность, зрелость. В другой модели — это формирование и начальное развитие, стабилизация и динамическое равновесие, упадок и распад. То, что происходит после зрелости, может быть либо началом конца, т.е. смерти организации, либо началом нового цикла.

Хотя теории жизненных циклов организаций целиком построены на аналогиях и метафорах, пришедших из биологической науки; они до сих пор остаются достаточно популярными в силу своей эвристической привлекательности. Практический смысл моделей жизненного цикла организаций состоит в подробном определении этапов и состояний, из которых складывается каждая из стадий жизни организаций, что имеет значение при составлении прогнозов о поведении людей в организации.

Поведение людей, проходя за организацией стадии рождения, юности и зрелости, может, в случае не разрешения «возрастных» проблем, испытывать временные кризисы, отмечающиеся фрустрацией и бездейтельностью, падением эффективности, организационным оппортунизмом и др.

Другой вариант зависимости ОП от стадий роста организации отражен в модели кризисов Л. Грейнера. Он выделил 5 фаз роста организации. Каждая фаза содержит эволюционную стадию развития организации, которая прерывается кризисами управления. Кризисы отличаются значительным внутренним беспорядком в организации, и это можно назвать революцией. Все фазы связаны последовательно друг с другом и образуют историческую цепочку, которую можно использовать в прогнозировании. Организации рассматриваются в 2-х измерениях, одно из которых означает размер организации, а другое — ее возраст.



Организационное поведение, последовательно проходя этапы от молодости до зрелости, испытывает кризисы: лидерства, автономии, контроля и бюрократизма.

### **1. Кризис лидерства**

По мере роста организации первоначально сложившиеся неформальные связи в управлении между совладельцами формализуются и приобретают форму менеджмента. Этот процесс происходит болезненно, т.к. некоторые совладельцы не обладают качествами управляющих, а управление начинает конкурировать с властью собственников — лидеров организации. Происходит трудная смена лидеров: от владельцев к исполнительным директорам.

### **2. Кризис автономии**

Происходит в процессе дифференциации и диверсификации производства по мере ее роста. Чтобы разрешить этот кризис, надо высшему управлению делегировать часть полномочий вниз.

### **3. Кризис контроля**

После проведения децентрализации на какой-то стадии ее развития теряется контроль над подразделениями, идущий сверху. Чтобы организация не распалась, необходимо создать систему штабов, разработать специальные средства координации, подкрепить работу данных средств технически.

### **4. Кризис бюрократизации**

Создание и развитие штабов впоследствии приводит к конфронтации штаба и линии. Организация далее становится слишком громоздкой, чтобы управлять по формальным программам и практиковать строгий контроль. Выходом из положения является коллаборационизм — достижение гибкого поведенческого, социально обоснованного подхода к управлению.

Хотя теории жизненного цикла организации носят по большей мере эзотерический характер. Они привлекают внимание исследователей к таким фундаментальным понятиям, как «адаптация», «рост», «развитие», «сокращение» («разукрупнение»), «упадок» и «деградация», а также «смерть» (применительно к организациям). Насколько возможно управление этими процессами и сопутствующим им поведением? На каких стратегических приоритетах и направлениях строится такое управление?

## **Жизненный цикл и стратегии выживания организации**

Как и в случае определения фаз жизненного цикла организации, идентификация стратегии выживания опирается на удобопонятные биологические образы. Такой подход вполне допустим еще по причине того, что человеческие и природные организации в самом деле имеют много общего. Это относится как к их строению, так и к поведению в окружающей среде. Например, и для тех, и для других взаимоотношения со средой определяют их основную функцию — выживание. Эта аналогия особенно характерна для организаций, действующих в изменчивой рыночной среде, где проверяется их жизнеспособность.

Выживание, или (что тоже самое) поддержание жизнеобеспеченности — главная задача организаций, а главный способ обеспечения выживания имеет общее название — адаптация. Адаптация — это способность выживать, отвечая

на внешние и внутренние импульсы изменением собственной структуры и функций.

Адаптация в свою очередь обеспечивается аккомодацией. Ростом и развитием. Это своего рода стратегические направления, обеспечивающие жизнеспособность организации.

Аккомодация — это такой вид приспособления, когда отдельные импульсы извне неизменно сопровождаются ответными активными действиями, предполагающими структурные изменения. Например, если повышается цена на бензин, торговые организации моментально повышают цены на свой товар, что влечет за собой сокращение продаж и закупок, изменение рабочих графиков, изменение занятости и т.п.

Рост. Организация может адаптироваться к внешним изменениям за счет быстрого количественного роста многих своих показателей (в основном, линейных). Данный способ наглядно демонстрируют устроители финансовых пирамид. Рост может измеряться различными величинами доходов, квадратных метров, единиц продукции, единицы оборудования, персонала и других показателей структур и функций организации. Важно отметить, что такие экстенсивные процессы не связаны со сколь либо значительными качественными изменениями.

Общие признаки роста организации могут иметь, например, следующий вид:

- простое увеличение объема выпускаемой продукции,
- диверсификация выпуска в том же сегменте среды,
- расширение масштабов производственных процессов (вертикальная интеграция в целях снижения затрат, увеличения выпуска продукции или усиления независимости);
- рост, как переход к новым сегментам среды.

Рост — это «стратегический выбор» тигра, прыгающего через пропасть. Для организаций, действующих в турбулентной рыночной среде, быстрое наращивание количественных параметров — скорее исключение, чем правило, поскольку стратегия экспансии влечет за собой большие риски. Обостряется проблема контроля всех процессов, вероятно снижение качества, возможно нарушение правовых норм и т.п.

Развитие — более долгий и тяжелый путь адаптации, который предполагает не столько количественный рост, сколько качественные изменения в структурах и функциях организации. Например, культивация прогрессивных корпоративных ценностей, переобучение и повышение квалификации персонала, переход к новым технологиям и др. Это похоже на процессы, происходящие в растительном мире, например, деревья медленно, но неуклонно растут даже на очень плохой почве.

Заметим, что наилучших показателей можно достигнуть в разумном совмещении указанных направлений, хотя осуществить это на деле достаточно трудно.

Например, аккомодация сама по себе, лишённая элементов роста и развития, в конечном счете приводит к стагнации. Но в сочетании с некоторыми

составляющими роста или развития она, как стратегическая доминанта, может какое-то время держать организацию на плаву.

Удачным вариантом можно считать рациональное сочетание роста и развития, однако его реализация в условиях турбулентности удастся немногим. В современных условиях более реальным выглядит соединение развития и сокращения (разукрупнение) организации.

Противоположностью росту выступает спад, который можно также рассматривать как примитивный вариант сокращения организации. Оппозицией развитию являются упадок и деградация.

**Спад организации.** Д. Катц и Р. Кан характеризуют стадию роста организации как возрастающую последовательность определенных изменений, а стадию спада — как обратную последовательность. В представлении авторов сам по себе рост не исключает некоторых моментов развития, о чем свидетельствуют изменения в структуре, и их высшая фаза — интеграция. То же можно утверждать и о спаде организации. Его этапы означают последовательное изживание элементов развития, что ведет к упадку и структурной деградации.

Общими признаками упадка и деградации организации являются:

- сокращение доли на рынке и рост давления со стороны конкурентов,
- потеря доходов и урезание бюджетов,
- сокращение числа партнеров и клиентов,
- потеря общественного доверия,
- стагнация (застой),
- снижение уровня исполнения планов организации.

### **Организационное поведение в условиях изменений**

К. Левин в своих исследованиях выделил три состояния организации в силовом поле разнонаправленных движущих сил. «Размороженное» (расторженное) состояние, которое характеризуется дисбалансом движущих сил данной организации; состояние мобильное, характеризующееся некоторым перевесом развивающихся движущих сил над силами торможения; «заторможенное» (замороженное) состояние, которое определяется как равновесие между противоположно направленными движущими силами.

Другими словами, организация в тех или иных обстоятельствах может иметь разную степень готовности к изменениям. Высокая степень готовности связана с наличием у организации движущих сил определенной направленности, она сопровождается сознанием настоятельной потребности в переменах, способностью идти на эксперименты, новаторство и др. Неготовность к изменениям свидетельствует о движущих силах противоположного направления и сопротивлении изменениям.

**Сопротивление изменениям.** Сопротивление происходит на двух уровнях: личностном и организационном. На первом (микроуровень) — изменения представляются угрозой личной безопасности, сопротивление им носит характер психологической обороны. Здесь действуют такие личностные и групповые факторы сопротивления, как: привычки, безопасность, материальное положение, страх неизвестности, избирательная ограниченность восприятия,

инерциальность отношений в группах, боязнь информационной прозрачности и экспертизы, боязнь смены лидера и отношений власти и др.

На втором (мезо-, или департаментальный уровень) — изменениям сопротивляются из-за ограниченности ресурсов, ценовых и других стандартов, сформировавшихся норм и ценностей организационного поведения и др. На департаментальном уровне эти страхи приобретают системное обоснование, которое сводится к недостаточному охвату и пропорциональности распределения перемен по всей организации. В результате этого выясняется невозможность работать в новой системе привлечения и распределения ресурсов, в измененной технологической обстановке, в измененной системе формальных статусов и т.п.

Причины сопротивления, которые всем понятны, как правило. Относятся к физическим и экономическим условиям труда: снижение зарплатой и дохода; изменение режима рабочего времени (его увеличение или потеря возможности управлять им как раньше); повышение интенсивности труда; ухудшение условий труда; снижение комфортабельности рабочего места и др.

Причины, не лежащие на поверхности, связаны с психосоциальной и социокультурной сферами организационного поведения. Они играют роль барьеров ОП. Существует три типа таких барьеров и причин их появления.

### **Барьеры понимания**

Основой является непонимание необходимости изменений, их сущности, деталей и последствий изменений. Существует три причины: интеллектуальная, культурная и причина, связанная с управлением.

Интеллектуальная причина — в том, что предлагаемая информация не усваивается. Это происходит тогда, когда информация неконкретна и избыточна. Культурная причина состоит в том, что объяснение необходимости изменений ведется с позиций «другой культуры», что проявляется в языке и символике. Причина, связанная с управлением, заключается в непоследовательности поведения лиц, отвечающих за проведение изменений; отступление в различных формах от того, что декларировалось ранее.

### **Барьеры усвоения**

Усвоение предполагает веру в необходимость перемен и желание участвовать в их осуществлении. Усвоение невозможно без формирования положительного эмоционального отношения к переменам. Даже, если необходимость перемен понимается, это автоматически не влечет за собой положительного отношения к ним.

Барьеры, стоящие на пути к этому, связаны с мотивационным базисом ОП — основными потребностями индивидуумов. Возможные препятствия усвоению: ощущение угрозы безопасности, ощущение угрозы потери уверенности в себе и своих возможностях; тревога за потерю власти в организации. Людей в условиях организационных изменений обычно беспокоят следующие моменты:

- неизвестность по поводу нового управляющего,
- изменение собственной профессиональной принадлежности в пользу своей принадлежности к организации в целом,

— изменение своего привычного статуса на неизвестный и, может быть более низкий,

— работа в рамках какой-то одной функциональной единицы вместо работы с разными функционирующими группами;

— неясность линии карьеры в новых функциональных условиях,

— неизвестность физических условий работы;

— неизвестность организационных отношений;

— неизвестные правила работы: гибкий рабочий график, как надо одеваться, формальные и неформальные отношения. Степень строгости в отчетности,

— неясность с доступностью фондов для сверхурочных работ и дополнительного набора;

— неизвестность по поводу того, как будет вести себя команда, отвечающая за дальнейшее развитие, по отношению к вновь образованным функциональным единицам: враждебно, нейтрально или всеподдерживающе.

Зная причины, можно устранять барьеры сопротивления. Выводы, которые может сделать для себя менеджер, столкнувшись с сопротивлением изменениям, могут выглядеть примерно так:

— своевременно снабжать информацией о переменах своих подчиненных и коллег,

— информация должна быть конкретной и доступной пониманию теми, кому она предназначена, должна включать в себя вопросы, затрагивающие основные потребности и интересы участников,

— стараться не отступать от намеченного плана даже в мелочах, помня, что твои действия особенно в этот период перемен находятся под пристальным вниманием окружающих;

— по возможности, упреждать и снимать вопросы участников, связанные с тревогой по поводу грядущего изменения статусов, карьеры. Условий и режима работы, взаимоотношений сотрудников и др.,

— оказывать помощь и обучать сотрудников, готовя их профессионально и психологически к переходу к новым условиям.

**Управление поведением в условиях изменений.** Проведение изменений требует от руководителя и менеджеров выработки специальной стратегии или политики, в рамках которой устанавливается система мер по преодолению сопротивления. Основные сферы приложения этих мер — модернизация образования и расширение делового общения. Развертывание партисипации, усиление поддержки и помощи, ведение переговоров, манипуляция общественным мнением, кооптация «нужных людей» и, наконец, принуждение. Организационные причины сопротивления устраняются в рамках экономического планирования и реинжиниринга.

Планирование изменений — характерная черта развивающейся организации. Развитие — это, конечно, в первую очередь, финансовый и технологический рост, расширение сфер внешней деятельности. Однако не на последнем месте стоит задача совершенствования организационного поведения в направлении большей демократичности и гуманизма. Передовые корпорации делают

ставку на формирование рабочих групп, ибо в них возможно создание наиболее благоприятных условий для повышения эффективности поведения. Другими направлениями являются: развитие менеджмента, основанного на сотрудничестве (коллаборативного менеджмента); управления культурными процессами, более широкое привлечение экспертов, создание атмосферы большей терпимости ко всем переменам. Этому вполне соответствуют социальные программы, внедряемые на производстве, например программа «повышения качества трудовой жизни».

Опыт ведущих корпораций США показал, что управление изменениями даже с учетом самых прогрессивных стратегий и программ не даст результатов, если не будет участия и поддержки на всех уровнях организационной иерархии.

Какая бы ни была стратегия управления поведением в условиях грядущих изменений, должны быть разработаны конкретные поведенческие методики.

При создании рабочих групп, отвечающих за модернизацию и изменений, ставка делается на исполнение определенных ролей и отбор людей — агентов изменений, которые были бы способны исполнять эти роли.

«Агенты изменений» — люди, изменяющие различные стороны жизнедеятельности организации, таких людей находят управляющие изменениями и привлекают их. Ролевые позиции носят названия: «катализаторы», «генераторы», «процессоры» и «интеграторы».

«Катализаторы» — люди, которые способны предвидеть необходимость изменений и которых не устраивает существующее положение. Они первыми в различных формах сигнализируют о тревожной ситуации руководству и другим участникам организации. Их информация часто носит критическую направленность. После этого наступает черед «генераторов».

«Генераторы», оценивая возможности организации, исследуют и предлагают варианты выхода из трудной ситуации.

«Процессоры» планируют процессы изменений во всех деталях, доводя эти планы до руководства и исполнителей. Эти планы обращены к исполнителям, поэтому в функции процессоров входит знание профессиональных способностей исполнителей, определение потребности в дополнительной подготовке и обучении. Они должны иметь хорошую репутацию среди исполнителей и обладать коммуникативными способностями. «Интеграторы» связывают все ресурсные потоки организации (финансовые, технологические и человеческие) воедино, координируют процессы обеспечения ресурсами планируемых изменений.

Как определяются в организации вышеуказанные ролевые позиции и как подбираются исполнители? Возможно несколько вариантов:

- они возникают стихийно — это роли энтузиастов перемен,
- их определяет управляющий, комитет или консультант,
- они могут быть штабными, в этом случае их эффективность зависит от их авторитета среди исполнителей;
- они могут быть линейными, в этом случае их эффективность зависит от их авторитета среди высшего эшелона,

— они могут быть внешними по отношению к организации, в этом случае возникает проблема космополитизма,

— они могут быть внутренними, тогда встает проблема объективности и независимости, перегрузки в связи с текущей работой;

— возможен смешанный вариант — принятие внешнего субъекта на должность в организации.

Люди, исполняющие роли изменений, должны иметь определенные способности и навыки. Энтузиасты перемен, как правило, находятся на виду у руководства и их легко использовать в соответствующей работе. Но у них есть ряд специфических особенностей, которые необходимо учитывать:

— они могут заражать других своими устремлениями,

— они обладают большим желанием и волей к тому, во что они верят, что несколько мешает — вызывает их сопротивление действиям в другом направлении,

— они могут не обладать необходимыми организационными ресурсами, властью, авторитетом, знанием, доступом к ним,

— они могут не иметь личностных качеств; такта, терпения, чувствительности.

В целом от агентов изменений ожидают:

— личную заинтересованность в изменениях, это предполагает то, что агент имеет позитивные привычки относительно изменений,

— способность к предвидению, что предполагает высокий уровень целерациональной мотивации,

— настойчивость и упорство, чтобы преодолеть сопротивление сопротивляющихся изменениям,

— предчувствие трудностей, т.к. ожидаемую проблему легче разрешать, либо обойдя ее, либо затупив ее остроту,

— чувство времени, чтобы все делать вовремя: время затянуть гайки и время их ослабить,

— масштабность видения плюс внимание к деталям,

— способность к поиску союзников.

Управление поведением в условиях изменений — важная и пока еще недостаточно разработанная тема организационного поведения. Поскольку ключевым моментом изменений в организации являются инновации, продолжение этой темы следует искать в теории и практике инновационного менеджмента. Основная идея этих дисциплин заключается в том, что менеджмент как научное знание органически соединяется с менеджментом — искусством управления. Для этого изучается опыт топ-менеджеров ведущих компаний, их творческие подходы к управлению в условиях меняющейся обстановки.

## Тема 15. Репрезентантное поведение (поведенческий маркетинг)

### Структура и состояние внешней среды

Для организаций, занимающихся бизнесом, внешняя среда является определяющей переменной для многих внутренних процессов. Организационное поведение — не исключение. Среда воздействует на поведение людей непосредственно (культура, идеология) и опосредованно, через формальную структуру организации. Последняя в свою очередь строится и перестраивается в соответствии с выбранной стратегией, которая во многих случаях напрямую зависит от состояния среды.

Результаты некоторых исследований в этой области свидетельствуют о том, что с увеличением изменчивости сегментов внешней среды растет дифференциация структуры организации на микро- и мезоуровнях. Этот процесс, в свою очередь, приводит к интеграционным изменениям в структуре как средству против распада организации и достижения ее целостности. Проверочным показателем для этого процесса была взята эффективность организации. Цепочка «среда-дифференциация-интеграция» оказались устойчивой закономерностью именно для эффективных организаций.

Стабильные среды вызывают к жизни бюрократические структуры, в то время как среды динамические могут порождать структуры с высоким уровнем вовлеченности и группового участия, такие как система Р. Лайкерта. Поскольку сегменты среды («подсреды») могут находиться в различных динамических состояниях, организация, подчиняющаяся сильному влиянию извне, может состоять из нескольких разнородных «подорганизаций». Это обстоятельство ни в теории, ни на практике автоматически не означает потерю целостности, однако оно позволяет по-новому осмыслить вопрос о границах, т.е. о том, что есть отдельная организация.

Зависимость организаций от динамической среды изменяет смысл их прежних оценок как патриархальных, авторитарных, традиционалистских, бюрократических, саморазвивающихся и т.п. Эти оценки могут относиться лишь к отдельным частям, а не ко всей организации в целом.

### Классификация состояний среды Ф.Эмери и Э.Триста

#### 1 тип. Среда спокойная и рассредоточенная

Это наиболее простой тип среды, отличающейся тем, что организации в этой среде не связаны друг с другом. Хотя организации не могут предвидеть поведение среды, они могут работать независимо от нее. Организации существуют как отдельные малые единицы и учатся выживать методом проб и ошибок. Наилучшее поведение в этой среде — тактические действия, основанные на логике и здравом смысле. Типичным примером являются небольшие стихийно появляющиеся и исчезающие рынки.

#### 2 тип. Среда спокойная и сосредоточенная

Среда все еще медленно изменяется, но становится более предсказуемой. В ней на определенное время образуются некоторые взаимосвязи (пучки, или



кластеры), которые могут быть либо привлекательны, либо враждебны данной организации. Бизнес в такой среде связан с риском. Например, поставка дешевых китайских товаров — выгодное дело. Однако оно влечет необходимость хотя бы временного участия в сложившихся отношениях. Это предполагает решение многих проблем: законов, таможи, воровства на дороге, рэкета и т.п. Организация существует и выживает благодаря правильному предвидению среды, планирование приобретает большое значение. В такой среде наблюдается рост числа организаций, растет их иерархичность.

3 тип. Среда возмущенная, реактивная

Среда становится более сложной, динамичной и неопределенной. Продолжается образование пучков — кластеров. Они становятся более стабильными и иерархичными. В такой среде сама организация неизбежно попадает в один из таких кластеров, связывающих подобные и напрямую конкурирующие организации. Обычно пучок состоит из организаций, преследующих одинаковые цели одинаковыми средствами. Отставание от конкурентов означает выпадение из кластера и проигрыш. Простой прогноз о поведении соперников для успеха недостаточен, необходимо предвидение (как в шахматной партии, надо предвидеть ходы соперников и просчитать на один ход вперед). Договоры с соперниками снижают жесткость конкуренции. Для организации в этой среде необходима гибкость и способность децентрализоваться.

4 тип. Среда — турбулентное поле.

Среда этого типа высокосложная и быстро меняющаяся, что является следствием внутренней связанности организаций, способной порождать автономные процессы, направленные вовне. Например, выступления против правительственных законов; более тесной внутренней взаимозависимости между обществом и экономическими организациями и политическими партиями; возрастающая роль исследований и развития, как средств быть конкурентоспособными. Все это вместе резко повышает неопределенность и непредсказуемость среды.

В эту типологию среды авторы, намеренно или нет, заложили некую историческую логику. На начальной стадии эволюции рыночных отношений среда состоит из маленьких и независимых организаций. Эта ситуация соответствует «чистому конкурентному рынку». С увеличением числа и размера организаций уплотняется среда, а рынок становится рынком «несовершенной конкуренции». Дальнейшее развитие приводит к появлению больших организаций, а среда становится более связанной, в ней появляются иерархические структурные образования — монополии. Это ситуация олигополистического рынка.

Следующий («турбулентный») этап развития среды означает усиление конкуренции, к которой подключаются транснациональные монополии, в результате чего среда приобретает минимальную предсказуемость и максимальную изменчивость. К источникам турбулентной среды относят: повышение уровня и интенсивности социального и политического взаимодействия в обществе; рост потребностей населения; скачкообразный ход технического прогресса; быстрый количественный и качественный рост организационных инноваций и их техногенных, экологических и социальных последствий.

Эти источники являются труднопредсказуемыми и труднокоординируемыми уже в силу своей природы. Тенденции развития бизнеса в современной высокотурбулентной среде, которые отмечают многие обозреватели, включают в себя:

- глобализацию,
- повышение значимости демографического фактора,
- расширение внеэкономической активности бизнес-организаций,
- демассификацию экономики,
- качественные изменения в технологиях.

### **Репрезентантное поведение**

В современных рыночных условиях многие организации, занимающиеся бизнесом, все шире открывают свои границы для расширения деловых контактов и для того, чтобы сформировать положительный имидж у потенциальных партнеров, потребителей, государственных органов и широкой общественности. Организуются всевозможные выставки, презентации, «круглые столы», пресс-конференции, устраиваются контакты с парламентариями и государственными деятелями. В этой связи потребность в исполнении представительских функций постоянно возрастает, а прежняя практика, когда высшие руководители считали своей личной обязанностью представлять организацию, признается устаревшей.

Кроме руководителей высшего ранга организацию в своих сферах деятельности представляют менеджеры, маркетологи и рекламщики, торговые представители, коммивояжеры, продавцы, работники подразделений по связям с общественностью, а также другие члены организации, имеющие достаточный авторитет внутри или вовне организации. Общаясь с внешними субъектами на формальном и неформальном уровне, эти люди выступают в качестве репрезентантов, их поведение мы будем называть репрезентантным.

Репрезентантное поведение — это поведение участников, обладающих формальными или неформальными статусами представителей организации во внешней среде, определяемое их формальными и неформальными ролями. Это организационное поведение, зачастую осуществляющееся вдали от организации в отрыве от ее внутренней среды.

### **Факторы, влияющие на поведение представителей**

На формирование представительских ролей, в первую очередь, оказывают влияние особенности среды. Какой бы она ни была многоликой и непредсказуемой для организации, в ней действуют определенные законы и правила поведения, которые должны соблюдаться организацией в целом и ее представителями. Такие законы и правила существуют как в общей, так и в специфической среде. В общей среде — это формальные законы социальной государственной и местной властей, правила международного сообщества, неформальные культурно-этические и культурно-этнические нормы и традиции региона, страны в целом.

В среде специфической законы, правила и нормы поведения менее масштабны, но не менее обязательны для соблюдения, поскольку в этой среде

труднее скрывать различные отклонения. Например, нарушения договоров, этических норм бизнеса, принятых в деловом сообществе, «игру не по правилам» в отношении конкурентов, поставщиков, потребителей и т.п.

Другой фактор, определяющий представительские роли — требования и правила поведения, исходящие из самой организации, из ее стратегии и целей. Помимо конкретных инструкций по ведению переговоров или продаже, в некоторых компаниях выработаны общие правила поведения сотрудников вне организации, исходящие из принципов собственной корпоративной культуры.

Отметим, что инструкции, которым обязан следовать представитель, с одной стороны, и элементы корпоративной культуры, которую он несет и распространяет, — с другой, не всегда согласуются с законами и нормами поведения субъектов, действующих во внешней среде. В этом случае представитель вынужден рисковать и действовать как бы на вражеской территории. Подобное девиантное поведение представителей, в одних случаях, может быть порождено острым желанием организации определить конкурентов и поскорее совершить сделку. В других случаях, оно происходит из-за неумения правильно выбирать маркетинговую стратегию, касающуюся, например, инвестиций и кредитов. В третьих, — и это особенно характерно для России, — такое поведение провоцируется извне, причинами его служат провалы в законодательстве и в контроле за деятельностью организаций со стороны государственных органов.

Следующий фактор — психосоциальные особенности личности, они влияют на то, насколько эффективно представитель исполняет свои роли. Например, можно наблюдать, что торговые организации настраивают своих агентов на открытое, общительное и, вместе с тем, агрессивное и энергичное поведение. Однако, как замечает Ф. Котлер, в действительности, многие успешные торговые представители застенчивы, учтивы и далеко не энергичны. Среди них есть высокие и небольшие, умеющие и не умеющие говорить красиво, тщательно следящие за собой и неопрятные.

Их успех объясняется тонкостями психологии общения, результативность которого не обязательно предполагает наличие у коммуникантов стандартных качеств, гарантирующих успех. Партнеры и потребители сами могут быть не слишком активными и привлекательными и не питать симпатии к носителям этих качеств, к тому же многие просто не переносят, когда им что-то энергично, а тем более агрессивно навязывают. Так или иначе, исполнение представительских ролей требует особых способностей и навыков личности.

Итак, хотя репрезентантное поведение в своей основе определяется требованиями и условиями внешней среды, его эффективность зависит от организационных и психосоциальных факторов.

Наиболее распространенные ситуации, в которых раскрываются особенности репрезентантного поведения: общение с официальными федеральными и муниципальными органами, взаимоотношения со СМИ, лоббирование, общение с потребителями, деловые встречи и переговоры с партнерами. Все это специально изучается в таких дисциплинах, как «Связи с общественностью», «Маркетинг», «Поведение потребителей» и др.

Рассмотрим типичные случаи репрезентантного поведения на примере индивидуальных продаж и общения с потребителями. Наверное, не будет ошибкой сказать, что главный интерес большинства компаний лежит в расширении своего присутствия на рынке или в увеличении объема продаж. Другое дело, что организационные факторы (стратегии, задачи подразделений сбыта и инструкции продавцам) могут различаться. Продавцы могут отвечать за продажу, установку и модернизацию, за привлечение клиентов, продажу и защиту их интересов. Функции торговых агентов в общем виде выглядят следующим образом:

- отыскивание и привлечение новых клиентов,
- распространение информации о новых товарах и услугах фирмы,
- совершение запродажи, включая установление контакт, изложение доводов, преодоление возражений и завершение сделки,
- предоставление услуг и проведение исследований рынка,
- распределение товаров, поскольку торговые агенты в состоянии оценить качественные характеристики клиентов и должным образом распределить между ними товары, являющиеся в той или иной отрезок времени дефицитными.

Общение торгового представителя с клиентами требует особых личностных качеств и умения. В современных условиях для рассматриваемого вида деятельности вероятней всего подходят люди, обладающие таким характерным качеством личности, как самоориентация, а также те, ценностный уровень развития которых ранее был определен как экзистенциальный. Торговый агент, по мнению некоторых специалистов, помимо энергичности, уверенности в себе, постоянной жажды денег, профессионализма, должен обладать «восприятием любого возражения, сопротивления или препятствия как вызова себе». Для него характерно «чувство эмпатии», «самолюбивая целеустремленность» и мощная личная потребность в совершении продажи.

Реальные ситуации, однако, вносят свои коррективы в репрезентантное поведение. Возможна нестыковка организационных запросов с изменившимися требованиями, которые предъявляются к качеству товара и обслуживания различными субъектами среды. В этой ситуации нельзя ожидать, что поведение представителя будет эффективным, т.к. вероятнее всего возникает конфликт (внутриролевой или межролевой), заканчивающийся отказом от покупки.

Другой случай, когда поведение представителя может не быть эффективным, связан с его профессиональной подготовкой, которая требует проявления особых психосоциальных качеств. Представитель склонен причислять себя к различным референтным группам внутри организации, что обуславливает идентификационное влияние на его общение с субъектами среды, которое может оказаться не всегда полезным.

Представители низшего и среднего уровня, например, склонны отождествлять себя и свое поведение с компанией в целом и тем самым произвольно выходить за грани своих представительских функций. Продавцы часто, сами

того не замечая, идентифицируют себя и свои личностные достоинства с продаваемой маркой или конкретным товаром.

Кроме того, нельзя забывать, что продавец во многих других обстоятельствах привык вести себя как потребитель, т.е. как субъект референтных групп покупательской среды. Это также может непроизвольным образом влиять на соблюдение им формальных требований и корпоративных ценностных ориентиров.

Широко многообразие факторов внешней среды, организационных и личностных факторов репрезентантного (маркетингового) поведения, существует общее качество — все названные факторы, так или иначе, несут на себе отпечаток культуры. Это означает, что репрезентантное поведение имеет свой особый культурный контекст, о чем речь пойдет дальше.

## **Тема 16. Организационное поведение в системе международного бизнеса**

Австрийский бизнесмен В. Хойер, долгое время обучавший российских менеджеров-экспатриантов правилам международного бизнеса, подчеркивал, что вполне естественно, что «главным ориентиром в поведении за рубежом служат манеры и этикет, принятые у себя на родине».

Никто не в силах научить или заставить большинство представителей вести себя во Франции также как французы или в Китае — как китайцы. Это же относится к менеджменту как стилю поведения. Ф. Лютенс, сравнивая организационное поведение в условиях производства в России и Америке, отмечает, что прямой перенос теории и методов управления, основанных на американской культуре, в некоторых случаях отрицательно сказывается на производственной деятельности россиян. Различия менеджмента, определяемые культурой, обнаруживаются сплошь и рядом в отношении США и других экономически развитых стран (Германии, Франции, Японии и др.).

Культурные ценности и привычки личности формируются в условиях развития национальной культуры. Поэтому важно знать какие общие культурные тенденции можно наблюдать в историческом развитии той или иной нации. К таким тенденциям Р. Моран и У. Стрипп (опираясь на категории этнокультуры У.Г. Самнера) относят этноцентризм, полицентризм, культурный релятивизм и культурную эмпатию. Нижеследующий материал приводится из источника:

**Этноцентризм.** Эта тенденция характерная для субкультуры этносоциальных групп и, в целом, национальной культуры, находящейся на ранней стадии своего становления. Характерной чертой является преувеличение достоинств собственной культуры и образа жизни, высокая сплоченность, патриотическая одержимость и т.п. Культурное влияние извне рассматривается как угроза существования собственной культуры. Усиление и продолжительное существование этой тенденции может привести к изоляционизму. В этноцентрическом поведении проявляется ксенофобия — негативное отношение к иностранцам и всему иностранному, которая со временем может породить в некоторой

части общества свою противоположность — ксенофилию (безусловное принятие иностранной культуры как более прогрессивной и совершенной).

**Полицентризм.** Эта тенденция отличается от предыдущей большей гибкостью. Контакты с представителями других стран имеют место преимущественно в торговле. Отношение к иностранной культуре настороженное, она представляется чуждой и опасной. Если культурные контакты все же происходят, поведение следует в соответствии с наставлением Св. Амброзиуса: «Попад в Рим, веди себя в Риме, как римлянин».

**Культурный релятивизм** выступает как противоположность этноцентризму. Отвергает подход, при котором о чужой культуре судят с позиций нормативной базы своей культуры. Объективно оценивать культуру можно только с позиций тех географических, исторических и социальных условий, в которых она существует. У.Г. Самнер, например, вообще полагал, что культура определяется тем способом адаптации к внешним условиям и обстоятельствам, который имеется в распоряжении у людей в данный момент времени. Культурный релятивизм послужил основой для культурной эмпатии.

**Культурная эмпатия.** Эта тенденция выражается в том, что люди, принадлежащие одной культуре, могут смотреть на мир глазами людей другой культуры, и, следовательно, способны к большему пониманию друг друга.

Культурный релятивизм и эмпатия являются предметом научных дискуссий. Спор идет вокруг оснований и признаков, по которым можно было бы сравнивать разные культуры. Как бы то ни было, но культурный релятивизм и культурная эмпатия являются реальностью, поскольку выступают как одна, пусть не слишком распространенная, тенденция в поведении людей современного общества. «Люди мира» существовали во все времена, раньше их называли космополитами. Сейчас, используя возможности демократических обществ, они воплотили свою идеологию и создали свои организации, обозначив культурную тенденцию, которую иногда называют универсализмом или геоцентризмом. Эта тенденция в культуре современного общества связана с развитием мировой экономики: интернационализацией, мультинационализацией, транснационализацией и глобализацией. О которых упоминалось выше. Эти тенденции ломают многие границы. В том числе политические, национальные и культурные.

Применительно к России перечисленные выше тенденции необходимо дополнить, поставив на первую позицию этого списка регионализацию. Именно с регионализации начались процессы политических и экономических реформ. В свое время они проводились так, что в итоге породили неуправляемые изменения в этнокультурном пространстве, такие как сепаратизм и национализм. Интернациональные качества «новой общности — советского народа» оказались фикцией, а этнокультура регионов была отброшена назад до уровня этно- и полицентризма. Особенности ОП с учетом этносоциальных и этнокультурных различий нашли свое отражение в отечественной литературе по организационному поведению.

За рубежом типологизация национальных культур, увязанная с проблемами менеджмента и управлением человеческими ресурсами, — популярная тема 80–90-х годов. Она отвечает требованиям развития мировой экономики —

быстро развивающимся интернационализации и глобализации мирового экономического пространства. В начале 80-х годов известный организационный культуролог Г. Хофстед провел корпоративные исследования на базе мультинациональной корпорации IBM, результатом которых явились типологические схемы ОК разных стран мира.

Хофстед определил, в частности, два измерения культуры: степень индивидуализма (забота о себе и своей семье против коллективизм — приверженности групповым нормам, сплоченности) и дистанцию власти (сравнительный объем полномочий, которыми высшие делятся с низшими; большая дистанция означает малый объем спускаемых вниз полномочий). В результате выявилась следующая картина. Для США, Англии, скандинавских стран, Германии характерно сочетание малой дистанции власти с высоким индивидуализмом. Большая дистанция власти и высокий индивидуализм свойственен организационной культуре Франции, Испании, ЮАР и некоторым другим странам. Низкий индивидуализм (высокий коллективизм) в сочетании с большой дистанцией власти характерен для развитых и развивающихся стран юго-восточной Азии. Культурные аспекты поведения менеджеров из разных стран широко представлены в переведенных на русский язык американских учебниках по ОП. Пишут об этом также отечественные авторы.

**Переговоры и деловое общение в международном бизнесе.** О том, как проводить переговоры и деловые беседы, написано так много, что эта тема вполне может считаться самостоятельной дисциплиной. Разумеется, в переговорных технологиях имеются специфические поведенческие аспекты, связанные с исполнением представительских функций и ролей.

Успех переговоров во многом зависит от эффективности репрезентантного поведения, которое находится под влиянием организационных и психосоциальных факторов и интегрального фактора культуры. Стратегии и тактика переговоров (также как торга и торговли) — предмет науки и искусства бизнеса. В специальной литературе подробно излагаются модели процесса переговоров, определяются этапы переговорного процесса, содержатся советы бизнесменам о том, как надо и как не надо вести себя во время переговоров.

Например, в американском стиле не надо вести позиционный торг, поскольку спор по поводу позиций приводит к неразумным соглашениям. Надо проводить границу между людьми, участвующими в обсуждении и самими проблемами, стараться изобретать взаимовыгодные варианты и др. Не слишком вдаваясь в подробности, выделим в переговорных технологиях те аспекты ОП, которые связаны с личностными качествами переговорщиков, процедурой их отбора (они зависят от политики переговоров), этическими проблемами и учетом национального характера участников.

Характерные черты поведения идеального представителя на переговорах, равно как и искусство дипломатии, начиная с VIII века, не утратили своего значения и в наши дни. Общий портрет представителя на переговорах включает следующие черты:

— наблюдательность и внимание, здравомыслие, уравновешенный и спокойный характер, чувство юмора, но без склонности к праздности и развлечениям;

— готовность внимательно слушать собеседника, манера говорить, открытая, добродушная, вежливая и приятная для окружающих;

— умение быстро реагировать на неожиданные ситуации, способность видеть, что чувствуют и думают их собеседники, умение держать себя от того, чтобы начинать высказываться, не решив, что именно говорить;

— знание истории, законов, обычаев, формы государственного правления тех стран, с компаниями которых они имеют дело, а также знание степени подготовленности второй стороны;

— воздержание от критики формы государственного правления страны пребывания и официальных персон, одобрение того, что заслуживает похвалы, но без аффектации и лести; невыполнение обещаний, обман и мошенничество исключены. Повсеместное подчеркивание моментов, связанных с общей выгодой для обеих сторон.

Р. Моран и У. Стрипп предложили весьма любопытную модель переговоров, относящуюся к международному сотрудничеству, которая позволяет оценить и сравнить особенности поведения участников, принадлежащих к разным типам общества и национальной культуры. В основе общей схемы лежат 12 переменных поведения участников. К ним относятся: исходная идеология переговоров, отбор представителей, мотивы представителей, отношение к протоколу, точки соприкосновения, языковое общение, методы убеждения, чувство времени (осознание связи между прошлым, настоящим и будущим, монохронизм или полихронизм), склонность к риску, метод принятия решения, форма достигнутого соглашения. Каждая из этих переменных диктует свои условия поведения представителей. Так, например, по поводу идеологии переговоров существуют две радикальные поведенческие позиции: «стратегическая» и «синергетическая», которые различаются по исходным целям, убеждениям и коммуникативному поведению участников.

Так, стратегическая позиция предполагает

- максимальную выгоду для себя,
- выигрыш победителя,
- функциональные конфликты,
- игнорирование противоположного интереса,
- разрешение конфликтом силовыми методами,
- соперничество,
- недоверие,
- неприязнь в отношениях,
- готовность воспользоваться слабостью соперника,
- отслеживать изменения обстановки,
- сокрытие своих позиций, введение в заблуждение,
- конфронтацию,
- усиление противостояния.

Синергетическая позиция предполагает:



- максимальную совместную выгоду,
- выигрыш обеих сторон,
- дисфункциональные конфликты,
- учет противоположного интереса,
- разрешение конфликта совместно,
- сотрудничество,
- доверие,
- дружелюбное отношение,
- готовность помочь,
- отслеживание общих интересов,
- открытость и честность,
- неконфронтацию,
- ограничение сферы конфликта,
- сближение по ценностям и убеждениям.

**Отбор представителей.** Отбор переговорщиков производится, исходя из их технических и социальных качеств. Технические качества включают в себя достигнутые результаты, общее и специальное образование, правовую подготовку и свободное владение языком. Социальные характеристики — преданность, статус, личностные характеристики, происхождение и социальная принадлежность.

**Мотивы представителей.** Иногда личностные цели, выгода и амбиции не совпадают с корпоративными целями и даже идут с ними вразрез. В других случаях представители, добиваясь любыми путями осуществления организационных целей, могут игнорировать окружение или «терять свое лицо». В третьих случаях идентификация личности с окружением (политическими, национальными и др. особенностями) может препятствовать реализации целей переговоров, поставленных организацией и также приводить к «потере лица» переговорщика.

**Языковое общение.** Тональность речи и интонации. Громкость или мягкость голоса, соответствие тона речи ситуации. Невербальная коммуникация: выражение глаз, мимики, жесты и телодвижения и др.

**Методы убеждения.** Может использоваться логика, опирающаяся на факты, эмоциональный метод, опирающийся на обращение к эмоциональной сфере собеседника, к его личностным ценностям, морали и культуре, авторитарный метод — ссылка на авторитеты и авторитетное мнение.

**Основания доверия.** Закон и право: внешние санкции, обеспечивающие безопасность; гражданские права; международное право; девиантное поведение подлежит наказанию. Дружба: хорошие взаимоотношения, обеспечивающие безопасность; «сердечное согласие»; дух товарищества, ожидаемое поведение вознаграждается.

**Склонность к риску.** Виды риска: риск потерять лицо и имидж, риск потерять позицию (т.е. возможность вернуться на старую позицию); риск раскрыть все карты и снабдить соперника исчерпывающей информацией.

На основе определенных выше параметров можно изучать поведение представителей на переговорах из разных стран мира. В большом количестве

литературы приводятся самые интересные факты, характеризующие представителей самых разных стран мира. К сожалению, по объективным или субъективным причинам серьезных исследований поведенческих портретов российских менеджеров экспатриантов пока немного. Объемы легальной российской собственности в развитой зарубежной экономике невелики. Наряду с немногочисленными профессионалами, отвечающими требованиям европейского стандарта, на горизонте маячат то криминальные авторитеты и тихие коррупционеры, то люди, которые ставят личный карьерный успех выше организационных и национальных интересов.

Устойчивый образ представителей российского бизнеса еще не сформировался. На Западе широко известен облик отечественного представителя советского образца как жесткого и неуступчивого переговорщика, придерживающегося заранее выработанного стратегического направления, уважающего силу и ведущего дела с позиции силы и коварства. Однако он (как стереотип «холодной войны») постепенно уходит в прошлое. Дальнейшее развитие культуры российского бизнеса зависит не только от качества специального образования, которое в нашей стране, по оценкам многих специалистов, находится на неплохом уровне. Оно обусловлено тем, в каком направлении и как быстро изменяется политическая, правовая и судебная система в стране.

### **Тема 17. Организационное поведение в различных национальных культурах. Условия осуществления мультинациональных операций**

Человечество организовано в сообщества и государства, каждое из которых различается объемом располагаемых ресурсов и культурным наследием, между которыми, наряду с общими чертами, существуют немаловажные различия. Какие-то страны высокоразвиты экономически; другие только приступают к освоению природных и человеческих ресурсов. В некоторых царит политическая диктатура; другие — более демократичны, одни занимают передовые позиции в образовании и социальной сфере; другие характеризуются минимальным уровнем грамотности и социального развития. И в каждом случае условия труда определяются особенностями установок, систем ценностей и ожиданий участников процесса производства. Понимание этих различий и их влияния на международное организационное поведение предполагает изучение ключевых социальных, юридических и этических, политических и экономических условий.

Многие страны характеризуются низким уровнем развития человеческих ресурсов. Дефицит управленческого персонала, ученых и техников ограничивает возможности продуктивного найма местной рабочей силы. Работников с необходимой квалификацией приходится временно «импортировать» из других стран и осуществлять обширные программы подготовки местных кадров.

Правительство одной из центральноамериканских стран содействовало открытию одной из американских компаний сборочного предприятия в своей столице. Завод был ориентирован на широкое применение ручного труда, по-

этому многочисленные рабочие места, которые он обеспечивал, способствовали сокращению уровня безработицы. Заработная плата превышала средний уровень, условия труда не вызывали нареканий, производство было экологически чистым. Экспорт продукции обеспечивал приток иностранной валюты. Но, вероятно, самым важным было соглашение между компанией и местными властями об организации подготовки местных работников для всех уровней управления предприятием. Местные служащие должны были постепенно занимать должности менеджеров, директоров, техников, бухгалтеров, специалистов по закупкам и т.п. К концу пятого года на предприятии работало всего 8 иностранных специалистов (исполнительный директор, инженеры и аудиторы).

Как показывает данный пример, привлечение квалифицированных специалистов для обучения местных кадров нередко обеспечивает длительный позитивный эффект, дает более мощный импульс к развитию, чем привлечение капитала. Термин **мультипликативный эффект обучения** применяется в отношении процесса, когда привлеченные квалифицированные иностранные профессионалы обучают местных работников, а подготовленные ими специалисты сами становятся преподавателями. В данном случае имеет место так называемый волновой эффект саморазвития по аналогии с брошенным в пруд камешком, круги от которого быстро распространяются по водной поверхности, гораздо дальше от того места, куда он упал. Так же как размер и место падения камешка определяют, насколько далеко пойдут от него круги по воде, так и объем начального обучения и аудитория обуславливают его долгосрочное воздействие. Сферы деятельности, в которых подготовка кадров обеспечит наибольшую отдачу, — научные работники, профессиональный и управленческий персонал.

Отличительным социальным условием многих стран является то, что их граждане незнакомы с передовыми технологиями и сложными организациями. Западные государства в течение двух столетий адаптировали свою культуру к индустриальному и организованному образу жизни, но во многих других странах сложилась принципиально иная ситуация. Большая часть рабочей силы занята в аграрном секторе, незнакома с высокотехнологичными продуктами и требованиями современного производства.

Другой важнейший социальный фактор — трудовая этика работников. Сравнение рабочей недели, например в Японии и США, показывает, что японцы работают на несколько сотен часов в год больше, чем их американские коллеги. К сожалению, одна из причин такой диспропорции — более высокая трудовая этика японских рабочих и праздность американцев.

### **Юридические и этические условия**

Одно из основных национальных культурных различий — специфика правовых систем, и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. В судебной системе некоторых стран практикуется быстрое рассмотрение дел, в то время как в других рассмотрение исков растягивается на годы. Могут существенно различаться наказания за, казалось бы, небольшие проступки.

Главная проблема мультинациональных корпораций — нравы, обычаи и этические нормы, определяющие бизнес-среду. В некоторых странах распространена практика взяточничества как один из путей становления и развития бизнеса; в других ведется жесткая борьба с коррупцией. Следует ли корпорации придерживаться устоявшихся стандартов для всех служащих независимо от того, в какой стране они находятся, или же она должна прагматически адаптироваться к этическим стандартам страны пребывания?

Менеджерам необходимо знать о возможных различиях и в законах, и в этических ценностях, определяющих приемлемое и неприемлемое поведение в зарубежных странах. Американские многонациональные компании должны прежде всего руководствоваться Законом о практике коррупции за рубежом 1977 г. (с исправлениями), который регулирует действия их сотрудников за границей, (в особенности в отношении взяток местным чиновникам). Менеджеры, работающие за границей, обязаны ознакомиться с местными обычаями и практикой и, сравнивая их с личными (или организационными) системами ценностей, они должны принять решение о том, какие нормы поведения совместимы с ожиданиями сторон, а какие — нет. Наконец, им необходимо признать, что этические проблемы далеко не всегда имеют однозначные решения (что не отменяет необходимость их анализа и определенного выбора).

### **Политические условия**

К оказывающим существенное влияние на ОП политическим условиям относятся нестабильность государственной власти, националистические движения, авторитарные режимы правления. Внешняя нестабильность негативно воздействует на уровень инвестиций, рабочие чувствуют свою незащищенность, пассивны и безинициативны. Программы националистических движений обычно призывают местное население самостоятельно управлять страной и организациями.

### **Экономические условия**

Для слаборазвитых стран характерны низкие показатели доходов на душу населения, высокие темпы инфляции, несправедливое распределение национального богатства. Бурный рост населения в сочетании с низкими темпами экономического развития не позволяют надеяться на существенное увеличение доходов. Таким образом, работники вряд ли могут рассчитывать, что дополнительные трудовые усилия с их стороны обеспечат им соответствующее вознаграждение.

Инфляция побуждает трудящихся расходовать заработанные деньги быстро, пока они не потеряли свою ценность, что еще больше разгоняет «маховик» роста цен. Быстрое обесценение сбережений не позволяет планировать расходы при выходе на пенсию, развивается зависимость от государства, которое часто занимает позицию стороннего наблюдателя. Кто-то пассивно воспринимает неравномерность распределения национального богатства, другие работники выступают с резкими протестами. Перечисленные выше факторы значительно осложняют мотивацию работников к труду.

Несмотря на негативные политические и экономические реакции со стороны работников и потребителей из числа коренного населения, компании высокоразвитых стран все чаще переводят производственные операции в развивающиеся государства (прежде всего Мексику, Малайзию или Южную Корею), что позволяет им воспользоваться преимуществами относительно низкой стоимости рабочей силы. Местные экономики выигрывают от создания новых рабочих мест, а экономики развитых стран, от снижения издержек производства (предполагая, что экономия издержек переходит и на потребителей). В сущности, депрессивные экономические условия в стране пребывания становятся преимуществами для инвестора.

Рассматривая социальные, юридические и этические, политические и экономические условия в комплексе, мы видим, что они далеко не всегда благоприятствуют внедрению передовых технологий и сложных организационных систем, и более того, очень часто они носят устойчивый характер, ибо слишком прочно вплетены в целостную социальную ткань нации.

### **Индивидуальные особенности**

В какой степени поведение граждан одной страны отличается от поведения жителей другого государства? Анализ показывает, что между ними могут существовать как бросающиеся в глаза различия, так и поразительное сходство. Очевидно, что жители любой страны имеют определенные предпочтения в одежде, пище, отдыхе и жилье. С точки зрения ОП существуют значительные различия в установках работников, их ценностях и верованиях, детерминирующих выполнение ими трудовых обязанностей.

В предыдущей теме мы обращались к исследованию Г. Хофстеда, охватившего более 60 стран мира. Кроме ранее названных двух критериев различий между работниками разных стран — индивидуализма/коллективизма и дистанции власти, Хофстедом были выделены еще три критерия: неприятие неопределенности, преобладание женского/мужского начала и ориентацию на будущее. Остановимся на указанных пяти критериях более подробно.

**ИНДИВИДУАЛИЗМ/КОЛЛЕКТИВИЗМ.** В некоторых культурах особое значение придается **индивидуализму**, индивидуальным правам и свободам граждан («Стремись стать первым!»), личной карьере и личному вознаграждению человека. Напротив, **коллективизм** делает значительный акцент на коллектив, на первый план выходит гармония между членами общества. Личные чувства подчиняются потребностям сообществ, и работники чаще задаются вопросом: «Что будет полезнее всего для организации?» Большое значение в коллективистских культурах имеет сохранение лица (поддержание собственного имиджа в глазах других), репутация во многом определяет общественное положение. США — страна индивидуалистической культуры («Каждый за себя»); Япония — коллективистской («Торчащий гвоздь нужно заколотить»).

**ДИСТАНЦИЯ ВЛАСТИ.** Насколько важны организационный статус, престиж и уровень организационной иерархии? Какие права по принятию решений получают сотрудники в зависимости от организационного уровня? В какой степени работники полагаются на желания и решения менеджеров? **Дистанция**

**власти** означает уверенность в жестких и законных правах на принятие решений, разделяющих менеджеров и рядовых сотрудников (что характерно для азиатских и латиноамериканских государств). Напротив, в США и скандинавских странах дистанция власти существенно меньше, работники допускают, что менеджеры «имеют право» на ошибки.

**НЕПРИЯТИЕ НЕОПРЕДЕЛЕННОСТИ.** В некоторых культурах высоко ценится четкость указаний, работники стремятся к получению конкретных распоряжений от своих непосредственных начальников. В таких случаях принято говорить о **неприятии неопределенности**. В других культурах, наоборот, работники предпочитают высокую степень неопределенности в процессе труда. Высокая степень неприятия неопределенности характерна для таких стран, как Греция, Португалия и Бельгия, Россия, в которых высокое внимание уделяется структурам, стабильности, четким правилам. Низкая степень ухода от неопределенности характерна для Китая, Ирландии и США.

**МУЖЕСТВЕННЫЙ/ЖЕНСТВЕННЫЙ ТИП ОБЩЕСТВА.** В обществах **мужественного (маскулинного) типа** роли полов определяются в традиционной манере, в то время как **общества женственного (феминистского) типа** характеризуются широкими взглядами на огромное многообразие ролей, которые мужчины и женщины играют в процессе труда и в домашнем хозяйстве. В обществах мужественного типа ценятся напористость и приобретение богатства; в «женственных» обществах — межличностные отношения, забота о других, сбалансированность между семьей и службой. Скандинавские страны — яркий пример феминистских обществ; Япония — типичное маскулинное общество; США — умеренно мужественны.

**ОРИЕНТАЦИЯ НА БУДУЩЕЕ.** В некоторых культурах основной акцент делается на таких ценностях, как подготовка к будущему, большое значение придается экономии и сбережениям, а значит, их представители (Гонконг, Китай, Япония) имеют **долгосрочную ориентацию**. В других культурах высоко ценится прошлое и акцентируется внимание на настоящем, большое значение придается традициям и необходимости выполнения исторических общественных обязательств. Их представители (Франция, Россия, государства Западной Африки) имеют **краткосрочную ориентацию**.

### **Управление интернациональной рабочей силой**

Расширение организацией операций и пересечение ею национальных границ означает, что она продвигается в направлении мультикультурной организации и будет сталкиваться с проблемой взаимодействий различных культур. **Мультикультурализация** возникает в тех случаях, когда принадлежащие к двум или более различным культурам работники взаимодействуют друг с другом на постоянной основе. Менеджеры и технические служащие, имеющие дело с иной культурной средой, в которой они стремятся внедрить передовые организационные системы, должны внести изменения в свой стиль руководства, манеру общения и другие привычки, чтобы приспособиться к культуре страны пребывания. В некоторых случаях они являются выходцами из страны материнской компании, в которой располагается головной офис, либо они могут быть

выходцами из третьей страны. В любом случае, поскольку они прибыли из другой страны, их называют **экспатриантами**. Их основная функция состоит в обеспечении слияния культур, когда обе стремящиеся к достижению более высокой производительности стороны должны приспособиться к новой ситуации.

### **Препятствия на пути культурной адаптации**

Стремящийся к мягкой адаптации к новой культуре менеджер-экспатриант обычно встречает ряд препятствий. Первое условие их преодоления — приобретение информации об основных культурных различиях (язык, религия, пища, личное пространство и социальное поведение). Например, некоторые культуры могут быть классифицированы как **культуры высокого контекста**, когда их представители стремятся «нарисовать» портрет гостя и использовать ситуационные «подсказки». В них, как правило, особое значение придается личным отношениям; высоко ценится доверие; внимание концентрируется на невербальных намеках/подсказках; еще до того как стороны переходят к обсуждению деловых проблем, подчеркивается значимость социальных потребностей (Китай, Корея и Япония). В **культурах низкого контекста** принято воспринимать буквальный смысл исходящих от собеседника сообщений. В странах с культурами низкого контекста (Германия, США, скандинавские страны) принято полагаться на письменные нормы и юридические документы, высоко ценятся специальные знания и показатели работы. Недостаток внимания к этим факторам оборачивается для экспатриантов крупными неудачами.

Так, одно из исследований показало, что доля потерпевших фиаско предпринимателей-экспатриантов в Лондоне достигает 18%, в Токио — 36%, в Саудовской Аравии — 68%. В дополнение к уже рассмотренным основным областям индивидуальных особенностей культур значительное влияние могут иметь узость взглядов, этноцентризм, культурные различия и культурный шок. Менеджерам необходимо понять и преодолеть барьеры культурной адаптации.

**УЗОСТЬ ВЗГЛЯДОВ.** Доминирующей чертой всех международных операций является то, что они проводятся в социальной системе, отличной от той, в которой была основана организация. Новая социальная система воздействует на реакции всех вовлеченных в нее людей. Менеджеры, которые приезжают на работу в другую страну, естественно, стремятся использовать привычные им образцы поведения. Очень многие из нас, попадая в непривычную обстановку, демонстрируют **узость взглядов**, т.е. воспринимают ситуацию, ориентируясь исключительно на собственные представления, даже не пытаясь осознать различия между своей и другими культурами. Но даже в том случае, когда мы признаем культурные различия, многие менеджеры полагают, что их воздействия несущественны.

**ЭТНОЦЕНТРИЗМ.** Другое потенциальное препятствие для быстрой адаптации к другой культуре — предрасположенность людей оценивать условия своей культуры как наиболее предпочтительные. Данное человеческое свойство обычно характеризуют как критерий соотнесения с самим собой, или **этноцентризм**. Такой способ восприятия внешних условий является очень естествен-

ным, но он препятствует пониманию поведения индивидов в других культурах и достижению высокой производительности у местных работников.

Для реальной интеграции импортируемой и местных социальных систем, служащим-экспатриантам необходимо как минимум развить **культурную эмпатию**, что предполагает знания и высокую оценку культурных различий и их воздействия на деловые отношения, а также признание вклада, который вносит каждая культура в достижение общего успеха. Эмпатия культур в международном масштабе имеет сходство с идеей признания ценности разнообразия. Последовательно демонстрируемая эмпатия культур способствует трансформации монокультурных организаций в геоцентрические, в которых игнорируется национальность человека, при подборе персонала, назначении на должность и принятии решений о продвижении по службе акцент делается исключительно на способностях работников. **Геоцентрические организации** стремятся к интеграции различных культур, а попытки формирования чувства общности сочетаются с поощрительным подходом к человеческому и эффективной реализации способностей всех сотрудников.

**КУЛЬТУРНЫЕ РАЗЛИЧИЯ.** Работа в иной культурной среде требует от менеджера осознания **культурных различий** между странами или степени отличий их социальных систем. Как выразился один из менеджеров: «Для преодоления географического расстояния между городом, в котором я вырос, и Вашингтоном достаточно одного дня, но сокращение технологического и социального разрывов потребует многих лет». Какова бы ни была степень различия культур, она так или иначе воздействует на отношение людей к вопросам бизнеса. Менеджеры-экспатрианты постоянно «дрейфуют» в сторону этноцентризма, стремятся оценивать условия других стран в соответствии со стандартами своей родины. Значительные культурные различия могут существенно осложнить деятельность организации, поэтому экспатрианты должны уметь интегрировать интересы представителей культур, с которыми они взаимодействуют.

Руководители американской фирмы в азиатской стране критически воспринимали философию местного партнера относительно трудоустройства родственников (семейственность). В головном подразделении компании в США подобная практика была строго запрещена, и менеджеры-экспатрианты стремились ввести аналогичные правила в азиатском отделении. Но их партнер и местные менеджеры рассматривали компанию прежде всего как источник рабочих мест для членов своих семей (невзирая на уровень их квалификации). Их действия соответствовали культурным установкам страны, предписывающим мужчинам всемерно способствовать удовлетворению экономических потребностей семьи. Азиатско-американские различия в данном случае были столь велики, что партнеры в конце концов были вынуждены расстаться.

**КУЛЬТУРНЫЙ ШОК.** Новые служебные назначения менеджеров нередко преследуют цель приобретения ими нового опыта. Но переезд к новому месту работы нередко вызывает **культурный шок** — ощущения растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, менеджеры не знают, как себя вести, делают неверные шаги.



Культурный шок может быть вызван не только переездом в другую страну, но и изменением служебного положения (переводом из маленького городка в главный офис компании и, наоборот). Неподготовленные сотрудники воспринимают новую окружающую среду как хаотичную, в какой-то мере подавляющую. Как правило, новая культура просто имеет только ей свойственную систематическую структуру специфических моделей поведения, она другая, но ее можно понять, если сотрудник имеет установку на ее восприятие и адаптацию к ней.

Так, переезд служащего в другую страну может вызвать одну из нескольких реакций:

— На первой стадии многие экспатрианты взволнованы и возбуждены сложностями новой работы, условий жизни и культуры. Каждый день наполнен новыми открытиями.

— Эта позитивная установка вскоре сменяется разочарованием, ибо менеджеры неизбежно сталкиваются с проблемами, связанными с переездом, покупками и языковыми трудностями.

— На третьей, кульминационной стадии экспатрианты, как правило, испытывают культурный шок, выражающийся в незащищенности и дезориентации, вызванных столкновением с различными проявлениями незнакомой культуры. Они не знают, что делать, боятся утратить престиж и уверенность в себе. В «тяжелых» случаях экспатрианты воспринимают свое окружение как социальный хаос, что приводит к резкому снижению эффективности их труда. Некоторые впадают в самоизоляцию, а кто-то срочно заказывает билеты на родину.

— Те, кому удалось преодолеть эмоциональное напряжение первых стадий, достигают четвертой стадии — адаптации, привыкают к новой культуре, снова обретают чувство самооценки и конструктивно реагируют на новое окружение.

Культурный шок воистину универсален. Он возникает как реакция на драматические различия в языке, формах проявления вежливости, обычаях, жилищных условиях и культурной ориентации при использовании пространства (относительный акцент на конфиденциальность), отношении ко времени (ориентация на прошлое, настоящее или будущее) и деятельности (акцент на жизненные достижения либо жизненный опыт). Рассмотрим несколько примеров социальных обычаев:

— Американцы обычно приветствуют друг друга простым пожатием руки; в других культурах приветствием может служить теплое объятие, поклон или обмен поцелуями.

— Американцы ожидают ответной реакции собеседника, стремятся не допускать пауз в разговоре, смотрят прямо в глаза; в других культурах уважающий вас собеседник избегает прямых визуальных контактов, отводит взгляд, молча обдумывает и оценивает вопрос.

— Американцы часто ограничены временем, жесткими сроками, сроками оплаты и расписаниями; представители других культур нередко опаздывают на назначенные встречи, посвящают многие часы развитию чувства взаимного доверия, игнорируя деловые вопросы.

Многие экспатрианты отмечают трудность приспособления к иной философии управления человеческими ресурсами, другому языку, другой валюте и различным служебным установкам в чужой культуре.

**ПОДГОТОВКА К ВОЗВРАЩЕНИЮ НА РОДИНУ.** Обычно пребывание за рубежом продолжается от одного года до трех лет. По возвращении менеджерам приходится **репатриироваться**, безболезненно вновь вписаться в организацию, найти себе в ней эффективное применение. Процесс возвращения, связанный с переходом из одной культуры в другую, может вызвать **реверсивный культурный шок**. После адаптации к определенной культуре и осознания ее уникальности экспатрианту трудно вновь вспоминать условия своей родной страны. Ситуация осложняется множеством изменений, которые произошли за время его отсутствия (по аналогии с предположением философов о невозможности дважды войти в одну и ту же реку). И даже если обстановка на родине не изменилась, экспатриантам свойственно идеализировать ее позитивные стороны, что вызывает шок при столкновении с реальностью по возвращении.

### **Культурные возможности**

Эффективная деловая практика одной страны не может быть заимствована напрямую. Понятие **культурных возможностей** означает, что наиболее продуктивные национальные образцы практики в значительной мере определяются ее культурной спецификой. И экспатриантам, и местным менеджерам придется осознать, что ни принятые в стране материнской компании подходы к продуктивности, ни традиции страны пребывания не имеют абсолютного характера. Напротив, должна быть разработана модель, интегрирующая достоинства обеих культур.

### **Коммуникации между представителями различных культур**

В дополнение к необходимости учить и понимать язык страны пребывания экспатриантам необходимо оценить существенные различия в невербальном общении. В противном случае они рискуют сделать серьезные ошибки, которые могут испортить отношения возвращенцев со служащими, партнерами, клиентами и поставщиками. Сферы, в которых ориентации невербального общения могут различаться, включают контрасты в расстановке ценностей в отношении экономии времени, образа мыслей; значения, придаваемые «видению» будущего, необходимости личного пространства, контакту взглядов, физической внешности, позам, жестам, значению молчания и допустимости прикосновений. Они выступают важнейшими дополнительными непредвиденными факторами, которые должны быть тщательно проанализированы менеджерами.

### **Транскультурные менеджеры**

Очевидно, что культурная подготовка менеджеров-экспатриантов имеет важное значение. В конечном итоге кадры способных к межкультурной адаптации сотрудников могут готовиться в организациях, имеющих широкий спектр международных операций. Эти служащие являются **транскультурными работниками**, так как они эффективно оперируют в нескольких культурах.

Они имеют низкий уровень этноцентризма и с готовностью адаптируются к различным культурам без ощутимого культурного шока. Они обычно могут свободно разговаривать на более чем одном языке.

### **Рекомендации для транскультурных менеджеров**

1. Изучайте многообразие культур как на местном, так и на международном уровне.
2. Развивайте отношения сотрудничества с зарубежными коллегами.
3. Участвуйте в межкультурном обучении.
4. Контактируйте с экспатриантами, а также с зарубежными специалистами, постарайтесь перенять их опыт.
5. Освойте хотя бы один дополнительный язык.
6. Выберите наставника, который сможет направлять вас и давать советы в решении межкультурных проблем.
7. Изучите культурные особенности (например, индивидуализм / коллективизм) страны, в которую вы командированы.

Транскультурные работники особенно необходимы в крупных многонациональных фирмах, которые оперируют в многообразии национальных культур. Чтобы фирма была полностью многонациональной по характеру, ей необходимы форма собственности, операции, рынки и менеджеры, полностью диверсифицированные, без преобладания ни в одном из четырех перечисленных показателей ни одной из наций. Ее руководители рассматривают мир как единое экономическое и социальное целое; но они признают любую местную культуру, уважают ее целостность, изучают ее достоинства и эффективно используют ее отличительные черты в своих организациях.

## ПЛАНЫ СЕМИНАРСКИХ (ПРАКТИЧЕСКИХ) ЗАНЯТИЙ

### Методические рекомендации

Семинарские (практические) занятия — одна из важных форм аудиторных занятий со студентами, обеспечивающая наиболее активное участие их в учебном процессе и требующая от них углубленной самостоятельной работы. В планах для подготовки студентов к занятию сформулированы вопросы, которые необходимо проработать и обсудить в ходе аудиторных групповых занятий, указаны контрольные вопросы и тесты для самопроверки.

При домашней подготовке к занятиям по каждой теме студенты должны проработать конспекты, лекции, выбрать дополнительную литературу по своему усмотрению, подготовиться к обсуждению.

Сформулированные вопросы в планах занятий по теме коллективно обсуждаются. По мере необходимости, в ходе занятия, преподаватель может задавать другие вопросы.

### Семинар 1. Основы организационного поведения.

#### Понятия, модели и элементы организационного поведения

#### Вопросы для обсуждения:

1. Предмет и цели организационного поведения. Основные этапы развития дисциплины.
2. Основополагающие концепции организационного поведения.
3. Модели организационного поведения.
4. Элементы организационного поведения и эффективность организации.

**Практическое задание: определение модели организационного поведения (см. разд. Самост. работа студентов)**

#### Вариант теста:

1. **Какие области знания более других послужили питательной средой для дисциплины «организационное поведение»?**
  - а) экономическая теория, бух. учет, концепция современного естествознания и др.;
  - б) психология личности, психология малых групп, индустриальная социология и др.;
  - в) философия, история, дипломатия и др.
2. **Среди теоретиков и практиков «культурологического» этапа развития ОП были следующие исследователи:**
  - а) Ф. Тейлор, Ф. Джилбретт, А. Файоль...;
  - б) Т. Дил, А.Кеннеди, Г. Хофстед...;
  - в) А. Маслоу, Д. Маклелланд, Ф. Герцберг.
3. **Опыты Э. Мэйо были подвергнуты серьезной критике. Среди тех, кто занимал наиболее радикальные позиции, были:**
  - а) Фр. Ротлисбергер;
  - б) Р. Лайкерт;
  - в) А. Маслоу.

**4. Формирование «менеджмента человеческих отношений» начинается с опытов**

- а) Э. Мэйо,
- б) Ф. Джилбретта,
- в) Г. Хофстеда.

**5. Совокупность относительно устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности для осуществления внешних и внутренних функций организации называется**

- а) система организационного поведения
- б) организационная структура
- в) организационное поведение.

**Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

- 1. Г. Эмерсон и философия менеджмента.
- 2. Хоторнские эксперименты, их значение и последствия.
- 3. Корпоративные исследования Г. Хофстеда в фирме IBM.

**Рекомендуемая литература**

**Основная:**

- 1. Добраев В.Л. Организационное поведение. — М.: ИКФ «Экмос», 2005.
- 2. Д. Ньюстром, К. Дэвис. Организационное поведение. — 2-е изд. — СПб: ПИТЕР, 2007.

**Дополнительная:**

- 1. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие для вузов. — 6-е изд. — М.: Акад. Проект: Трикста, 2007.
- 2. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1984.
- 3. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М.: Акад. Проект: Трикста, 2008.
- 4. Шибутани Т. Социальная психология. — М.: Прогресс, 1969.

**Семинар 2. Личность, поведение и организация**

**Вопросы для обсуждения:**

- 1. Типы и характерные качества личности.
- 2. Индивидуальные потребности человека. Мотивы и стимулы в профессиональной деятельности.
- 3. Организационная социализация и ее стадии.
- 4. Профессиональная адаптация. Карьера в организации.

**Практическое задание: сравнение классических моделей мотивации. Выявление их сильных и слабых сторон с точки зрения современности. Развитие и дополнение мотивационных систем.**

**Вариант теста:**

- 1. Главнейшим признаком человека как личности является:
  - а) адаптивность;
  - б) целостность;

в) ЭМОЦИОНАЛЬНОСТЬ.

2. **Процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение человека, называется:**
  - а) МОТИВОМ;
  - б) СТИМУЛОМ;
  - в) МОТИВАЦИЕЙ.
3. **В чьей концепции выделяются 5 уровней человеческих потребностей?**
  - а) А. Маслоу;
  - б) Д. Макгрегора;
  - в) Ф. Герцберга.
4. **Процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидуумами называется:**
  - а) профессиональной адаптацией;
  - б) мультикультурализацией;
  - в) организационной социализацией.
5. **Траектория продвижения индивидуума в культурном пространстве организации называется:**
  - а) профессиональной карьерой;
  - б) социальной карьерой;
  - в) моральной карьерой.

**Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. А. Маслоу о самоактуализирующихся людях и их здоровье.
2. Психоаналитическая типология личностей Хейманса — Ле Сена.
3. Исследования деловой карьеры С. Доннела.

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная:**

1. Доблаев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Курс практической психологии. Учебное пособие / Авт.-сост. Р.Р. Кашапов. — Ижевск: изд-во Удм. ун-та, 2006.
3. Нюстром В., Дэвис К. Организационное поведение. — 2007.

#### **Дополнительная:**

1. Маслоу А. Мотивация и личность. — Нью-Йорк, 1970.
2. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Тексты. Психология индивидуальных различий. — М.: изд-во МГУ, 1982.

### **Семинар 3. Руководство. Лидерство. Стили и современные подходы к руководству**

#### **Вопросы для обсуждения:**

1. Природа руководства. Власть в организации: статусы, действия и виды.
2. Лидерство в группе. Руководство и лидерство: проблемы взаимоотношений.
3. Наделение властью и участие в управлении.  
**Деловая игра «Выборы руководителя».**

### **Вариант теста:**

#### **1. Выберите определение руководства:**

- а) руководство — это процесс влияния на поведение людей в нужном для источника власти направлении;
- б) руководство — это катализатор превращения возможностей в реальность;
- в) верны оба определения.

#### **2. Основная роль лидера состоит:**

- а) в оказании влияния на людей, цель которого — инициация их движения к определенным целям с чувством творческого подъема;
- б) в строгом контроле за другими людьми с целью удержания власти над ними;
- в) в финансовой поддержке организации в период кризиса, поиске спонсоров и инвестиций.

#### **3. Какие 5 функций управления выделил А. Файоль?**

- а) разделение труда, реализация власти, наведение дисциплины, распределение вознаграждения, концентрация власти в одних руках;
- б) предвидение, организация, распределение, координирование, контроль;
- в) убеждение, интеграция, становление, мотивация, нововведения.

#### **4. Руководство и лидерство —**

- а) это синонимы;
- б) разные подходы к одному виду деятельности;
- в) противоположные понятия.

#### **5. Атрибуты сотрудников, задач и организаций, которые ослабляют попытки руководителя оказать воздействие на работников, называются:**

- а) субститутами;
- б) усилителями;
- в) нейтрализаторами руководства.

#### **Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

- 1. Современные подходы к руководству. Теория С.Керра.
- 2. Современные требования к менеджеру по персоналу.
- 3. Ситуационные подходы к руководству.

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная:**

- 1. Доблаев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
- 2. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. — 2007.
- 3. Дункан У.Дж. Основополагающие идеи в менеджменте. — М.: ИНФРА-М, 2007.

#### **Дополнительная:**

- 1. Вести В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2008.
- 2. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Пособие для руководителя-практика / Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 2007.



3. Егоршин А.П. Управление персоналом. — 3-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 2006.
4. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие для вузов. — 7-е изд. — М.: Академический проект, 2008.

#### **Семинар 4. Управление коммуникациями и межличностное поведение**

##### **Вопросы для обсуждения:**

1. Виды коммуникаций в организации. Проблемы и методы восходящих, нисходящих и горизонтальных коммуникаций.
2. Неформальное общение как вид коммуникации. Сети. «Виноградная лоза».
3. Межличностная коммуникация в организации. Конфликты и стили их разрешения.
4. Коммуникативные качества и действия личности.

**Деловая игра «Групповое взаимодействие» (См. раздел Самост. работа студентов).**

##### **Вариант теста:**

1. **К одному из видов коммуникаций в организации относятся:**
  - а) поперечные;
  - б) зигзагообразные;
  - в) вертикальные.
2. **Одно из названий неформального общения в организации —**
  - а) «виноградная лоза»;
  - б) «гроздь рябины»;
  - в) «пшеничный колос».
3. **Как называется уникальный набор человеческих качества, который определяет один из лидерских стилей?**
  - а) гипноз;
  - б) обаяние;
  - в) харизма.
4. **Самым сложным стилем разрешения межличностных конфликтов считается стиль:**
  - а) уклонения;
  - б) приспособления;
  - в) сотрудничества.
5. **Какие организации являются более затратными?**
  - а) централизованные;
  - б) децентрализованные;
  - в) анархические.

**Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. История Всемирной Компьютерной Сети. Интернет и Интранет.
2. Слухи в организации: виды и управление ими.
3. Паблик рилейшнз как наука о коммуникациях.

## **Рекомендуемая литература**

### **Основная:**

1. Добраев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2007.
3. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. — 2007.

### **Дополнительная:**

1. Вечер Л.С. Секреты делового общения. — М.: ЛОТОС, 2006.
2. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — Изд-во: Рефл-Бук, Ваклер, 2007.
3. Роджерс Э. Агарвала-Роджерс К. Коммуникации в организациях. — М.: Экономика, 2006.
4. Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания. — М., 2006.

## **Семинар 5. Формальные отношения и поведение в организации**

### **Вопросы для обсуждения**

1. Стандартизация и формализация. Формальные роли и статусы.
2. Формальная структура организации и поведение.
3. Бюрократия и поведение. Политические и организационные аспекты бюрократии.
4. Девиантность организационного поведения.

### **Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. Формирование групп и их структура.
2. Альтернативные методы структурирования групп в организации.
3. Структурные подходы к принятию совместных решений в группах. (Методы мозгового штурма, номинальной группы, Дельфи, диалектическое исследование и др.)

## **Рекомендуемая литература:**

### **Основная:**

1. Добраев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. — 2007.

### **Дополнительная:**

1. Леонтьев О.А. Ценностные представления в индивидуальном и групповом сознании // Психологическое обозрение. — 2006. — № 1.
2. Шейнов В.П. Скрытое управление человеком. — М.: АСТ, 2006.
3. Ременников В.В. Разработка управленческого решения. Учебное пособие для вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

## **Семинар 6. Организационная социализация и организационная культура**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Социализация и профессиональная адаптация. Основные стадии социализации.
2. Социализация и стратегии организации в социальной области.
3. Организационная культура. Понятие, характеристики, уровни, элементы.
4. Типология организационных культур. Сильная и слабая культура организации.

### **Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. Семиотические аспекты корпоративной культуры.
2. Организационная культура российских предприятий и ее значение.
3. Японская организационная культура и ее специфика.
4. Особенности американской организационной культуры.

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная:**

1. Доблаев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Организационная культура. Учебное пособие / В.В.Грошев, П.И. Емельянов, В.М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.

#### **Дополнительная:**

1. Грошев И.В. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы. // Семиотика и имиджелогия деловых культур. Материалы международной научной конференции. — Тамбов: изд-во ТГУ, 2005.
2. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. — М., 2006.
3. Козлов В.Д., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса. // Управление персоналом. — 2006. — № 1.
4. Петровская И.А. Проблемы социализации индивидов в организации // Менеджмент. — 2008. — № 7.

## **Семинар 7. Изменения в организации и организационное поведение**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Внутренние и внешние источники организационных изменений.
2. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Стратегии выживания. Модель кризисов роста организации Л. Грейнера.
3. Соппротивление переменам. Управление поведением в условиях изменений.
4. Антикризисное управление изменениями.

### **Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. Развитие и изменение организационной культуры.
2. Проблемы организационного развития.
3. Методы связей с общественностью в антикризисной программе организации.

### **Вариант теста:**

- 1. Главнейшим признаком человека как личности является**
  - а) адаптивность;
  - б) целостность;
  - в) эмоциональность.
- 2. Процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидуумами называется**
  - а) профессиональной адаптацией;
  - б) мультикультурализацией;
  - в) организационной социализацией.
- 3. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется**
  - а) ксенофобией;
  - б) культурным шоком;
  - в) реверсивным культурным шоком.
- 4. Траектория продвижения индивидуума в культурном пространстве организации называется**
  - а) профессиональной карьерой;
  - б) социальной карьерой;
  - в) моральной карьерой.
- 5. Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид, называется**
  - а) группой поддержки;
  - б) референтной группой;
  - в) целевой группой.

### **Рекомендуемая литература**

#### **Основная:**

1. Доблаев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Гуияр Ф.Ж., Кеми Дж.Н. Преобразование организации. / Пер. с англ. — М.: Дело, 2006.

#### **Дополнительная:**

1. Адизес И.И. Управляя изменениями. / Пер. с англ. В.Кузина. — СПб.: Питер, 2008.
2. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организации из кризиса. — М.: ИПЭВ, 2007.
3. Магура М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. — 2006. — № 1.

## **Семинар 8. Организационное поведение в системе международного бизнеса и в различных национальных культурах**

### **Вопросы для обсуждения:**

1. Переговоры и деловое общение в международном бизнесе.
2. Культурная составляющая делового общения.
3. Мультинациональные корпорации.

### **Проверка выполнения домашней самостоятельной работы по подготовке рефератов по темам:**

1. Особенности ведения бизнеса в США.
2. Деловая культура западных стран (Германия, Франция, Великобритания...).
3. Культура и деловые особенности Японского бизнеса.
4. Российский бизнес и его национальные черты.

### **Вариант теста:**

1. **Как называется тенденция преувеличивать достоинства собственной культуры и образа жизни, патриотическая одержимость?**
  - а) этноцентризм;
  - б) полицентризм;
  - в) культурный релятивизм.
2. **Способность смотреть на мир глазами людей другой культуры, и, следовательно, больше понимать друг друга, называется:**
  - а) культурной эмпатией;
  - б) мультикультурацией;
  - в) космополитизмом.
3. **Кто из исследователей национальной культуры выделил 5 основных критериев различий между работниками разных стран?**
  - а) У. Оучи;
  - б) Г. Хофстед;
  - в) В. Ньюстром.
4. **Восприятие ситуации с ориентацией только на собственные представления, не осознавая различия между своей и другой культурами называется:**
  - а) консервативность взглядов;
  - б) отсталость взглядов;
  - в) узость взглядов.
5. **Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется:**
  - а) ксенофобией;
  - б) культурным шоком,
  - в) реверсивным культурным шоком.

## **Рекомендуемая литература**

### **Основная:**

1. Добраев В.Л. Организационное поведение. — 2005.
2. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. — 2007.

### **Дополнительная:**

1. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. — М.: Экономика, 2007.
2. Ротшильд де, Надин. Правила хорошего тона для современной женщины. — М.: Текст, 2006.
3. Проведение деловых переговоров за рубежом. Рекомендации для российских бизнесменов. — М.: ИНФРА-М, 2007.

## САМОСТОЯТЕЛЬНАЯ РАБОТА СТУДЕНТОВ

### Методические указания

Самостоятельная работа студентов должна соответствовать глубокому усвоению изучаемого материала, формировать навыки исследовательской работы и ориентировать их на умение применять теоретические знания на практике. В процессе этой деятельности решаются следующие задачи: научить работать с учебной литературой; формировать у них соответствующие знания, умения и навыки; стимулировать профессиональный рост студентов, воспитывать творческую активность и инициативу.

Самостоятельная работа студентов предполагает подготовку к занятиям (изучение лекционного материала, чтение рекомендуемой литературы, ответы на вопросы, решение задач и т.д.), подготовку к итоговой аттестации.

№№	Темы	Виды самостоятельной работы	Кол-во часов
1.	Организационное поведение и менеджмент.	Написание реферата или аннотации	2
		Работа с источниками	1
2.	Теории поведения человека в организации	Написание реферата или аннотации	2
		Работа с источниками	1
3.	Модели организационного поведения	Практическое задание: анализ моделей организационного поведения.	3
4.	Личность, поведение и организация	Работа с источниками.	3
		Тестирование студентов или тренинг	
5.	Мотивация. Теории мотивации и мотивационный процесс	Работа с источниками: анализ мотивационных теорий с точки зрения их современного значения и написание аннотации	3
6.	Установки работников организации и их изучение	Написание реферата и аннотации	3
7.	Формирование неформального группового поведения.	Определение особенностей неформальной группы конкретной организации	3
8.	Формальные группы. Подходы, проблемы, результаты	Написание реферата или аннотации	2
		Освоение подходов к принятию управленческого решения	2
9.	Команды и их образование	Написание реферата или аннотации	2
10.	Коммуникации в организации	Анализ формальной структуры коммуникаций в организации.	2
		Виды коммуникаций. Виды неформальных коммуникаций и их особенности	2

№№	Темы	Виды самостоятельной работы	Кол-во часов
11.	Организационная социализация и организационная культура	Написание реферата Создание модели организационной культуры	2 2
12.	Руководство и лидерство в организации	Написание реферата или аннотации. Самостоятельная разработка управленческой философии, цели и собственных принципов управления	2 3
13.	Персональное развитие в организации	Написание реферата или аннотации Составление личной модели карьеры в организации	2 2
14.	Изменения в организации и организационное поведение	Написание реферата или аннотации	2
15.	Репрезентантное поведение (поведенческий маркетинг)	Анализ деятельности представителей организации на конкретных примерах	3
16.	Организационное поведение в системе международного бизнеса	Написание реферата или аннотации Самостоятельное ознакомление с особенностями ведения бизнеса в разных странах	2 2
17.	Организационное поведение в различных национальных культурах.	Анализ особенности организационного поведения на основе современных исследований в данной области. Выявление характерных черт организационного поведения в России	3
	Итого часов		56



## Реферат

### Методические рекомендации

В целях повышения эффективности изучаемой дисциплины студент может выбрать любую тему из предложенного преподавателем списка для подготовки реферата по исследуемой проблеме. При домашней подготовке реферата студент должен решить следующие задачи: обосновать актуальность и значимость темы; ознакомиться с литературой и сделать ее анализ; собрать необходимый материал для исследования; провести систематизацию и анализ собранных данных; изложить свою точку зрения по дискуссионным вопросам по теме исследования; по результатам полученных данных сделать выводы.

Реферат должен быть оформлен, напечатан, подписан и сдан преподавателю.

Работа оформляется в соответствии с требованиями ГОСТа № 6.39-72, выполняется на бумаге формата А4, шрифт — 14 Times New Roman, межстрочный интервал — полуторный, границы полей: верхнее и нижнее — 20 мм, правое — 10 мм, левое — 30 мм. Оптимальный объем реферата — 10–15 страниц.

### Примерная тематика рефератов

1. Организация как система, ее внутренняя и внешняя среда.
2. Синергетический аспект организации как процесса.
3. Нормы, содержание, критерии организационного поведения.
4. Результативность организационного поведения.
5. Личность как субъект организационного поведения.
6. Формирование, составляющие элементы и типология личностей.
7. Современные мотивационные модели, действующие в управлении.
8. Группа как субъект организационного поведения.
9. Формирование групп и их структура.
10. Конфликты и переговоры.
11. Ценности, расположения и удовлетворенность работой в организации.
12. Организация как субъект общности (профессиональной, территориальной, национальной).
13. Организация как субъект мирового сообщества.
14. Функции и роли менеджера. Мастерство управления.
15. Лидерство и власть. Теории и подходы.
16. Организационное поведение с учетом межнационального аспекта.
17. Г. Эмерсон и философия менеджмента.
18. Хоторнские эксперименты, их значение и последствия.
19. Корпоративные исследования Г. Хофстеда в фирме IBM.
20. А. Маслоу о самоактуализирующихся людях и их здоровье.
21. Психоаналитическая типология личностей Хейманса-Ле Сена.
22. Исследования деловой карьеры С. Доннела.
23. Современные подходы к руководству. Теория С. Керра.
24. Современные требования к менеджеру по персоналу.
25. Ситуационные подходы к руководству.
26. История Всемирной Компьютерной Сети. Интернет и Интранет.

27. Слухи в организации: виды и управление ими.
28. Паблик рилейшнз как наука о коммуникациях.
29. Особенности ведения бизнеса в США.
30. Деловая культура западных стран (Германия, Франция, Великобритания...).
31. Культура и национальные особенности Японского бизнеса.
32. Российский бизнес и его национальные черты.
33. Элементы и функции организационной культуры.
34. Организационная культура российских предприятий.
35. Формирование и поддержание организационной культуры.
36. Имидж фирмы и его создание.
37. Методы паблик рилейшнз в формировании и поддержании имиджа фирмы.
38. Изменения в системе организационного поведения. Причины и реакция на изменения.
39. Типология организационных культур.
40. Соответствие стратегии и культуры организации.
41. Взаимосвязь понятий власти, лидерства, влияния и культуры организации.
42. Понятие субкультуры. Контркультура, девиантная субкультура, гендерные субкультуры.
43. Культура делового общения: общая характеристика и специфические черты.
44. Подходы к управлению культурой организации. Влияние организационной культуры на деятельность организации.
45. Информационная культура организации.

### **Аннотация**

С целью развивать критическое мышление студентов им предлагается написать аннотацию на любую известную теорию, концепцию или методику. Их немало в истории организационного поведения и менеджмента. Это известные работы основоположников различных школ менеджмента (научной, ситуационной, школы человеческих отношений, административной...), классические и современные концепции мотивации (А. Маслоу, Ф. Герцберга и др.), известные методы управления персоналом и формирования управленческой концепции (Г. Эмерсон, Ф. Тейлор...). Это концепции менеджмента П. Шумпетера и П. Друкера. Все эти работы хорошо известны и доступны современному студенту. Однако простого их изучения становится явно недостаточным. Необходимо критическое переосмысление классического наследия и внесение в него изменений. Это и является задачей аннотации. Цели ее — развитие новых навыков, ломка стереотипов в осмыслении научных норм менеджмента, развитие творческого мышления у студентов любой формы обучения.

Аннотация оформляется также как и реферат (см. выше). Оптимальный объем — 3–5 печатных страниц. Литература, рекомендуемая для аннотирования, указана в специальном разделе списка литературы.

### **Задание «Определение моделей организационного поведения»**

При проведении данной самостоятельной работы студенты получают раздаточный материал, содержащий 2 или 3 задания. Одно из них предполагает определение модели организационного поведения описанного в задании примера. Второе задание представляет собой описание конкретной ситуации, которая требует разрешения путем смены или коррекции модели организационного поведения, студент должен ответить, как именно он разрешил бы данную ситуацию. Третье задание — это вопрос о модели ОП вуза, в котором учатся студенты или организации, в которой они работают (работали, проходили практику и проч.).

#### **Примеры заданий**

##### **Задание № 1**

1. В рамках какой модели ОП могут реализовываться указанные далее программы? Так, некий паевой фонд предоставляет своим сотрудникам возможности бесплатно заниматься физкультурой, предоставляет услуги по лечебному массажу, проводит психологические семинары, предоставляет отпуска родителям, выделяет время по уходу за иждивенцами и детьми. В результате показатель текучести кадров снижается на 30%, сокращается объем средств, направляемых на оплату больничных листов, уменьшаются затраты на набор и обучение кадров. Очевидно, что работники такого фонда вряд ли горят желанием сменить работодателя.

2. Какая модель ОП описана в следующем примере?

В ответ на сокращение объемов продаж компьютеров компании А ее исполнительный директор издал приказ о том, что работники некоторых подразделений должны использовать 2 дня отпуска в месяц без сохранения зарплаты. Что позволило бы избежать остановки производства. Но многие сотрудники приходили на работу и в те дни, за которые они не получали зарплаты. Более того, менеджеры прибыльных подразделений в знак солидарности со служащими компании выступили с инициативой о сокращении своей зарплаты на 10%. Возможно, применение поддерживающего подхода в благополучный период предоставляет собой форму инвестиций, дивиденды на которые выплачиваются в трудные для компании времена.

3. Определите модель организационного поведения вашего учебного заведения (организации, где вы работаете или работали, проходили практику и т.д.)

##### **Задание № 2**

1. Какая модель ОП, на Ваш взгляд, более подходит для исследовательских лабораторий и организаций, деятельность которых определялась творческим отношением сотрудников к рабочим обязанностям, так как она была бы наиболее адекватна условиям интеллектуального труда, значительной свободы действий сотрудников? Чем, на Ваш взгляд, ограничено применение такой модели в традиционном (конвейерном) производстве?

2. Ответьте на следующий вопрос.

Стремящиеся к сокращению издержек фирмы некоторых стран широко используют практику передислокации сборочных производств в менее развитые страны (например, в Мексику), в которых работники получают относительно более низкую зарплату. Это позволяет компаниям удержать (укрепить) конкурентные позиции по издержкам, и в то же время данная практика поднимает некоторые интересные поведенческие проблемы. Целесообразно ли распространение используемой организацией в своей стране модели ОП (например, опекунской)? Ответ аргументируйте.

3. См. 3 вопрос в задании № 1.

### **Задание № 3**

1. Какая модель организационного поведения могла бы вызвать следующий инцидент?

Менеджеры одного деревообрабатывающего завода жестоко обращались с рабочими. Иногда применяли физическое воздействие. Рабочие не могли открыто выразить свое недовольство, т.к. боялись потерять работу, но они нашли другой путь: мастер был символически вырезан из листов фанеры, которые производил завод. Его изображение было сделано на всех листах высококачественной фанеры.

2. Ответьте на следующий вопрос.

Некоторые фирмы, стремящиеся к сокращению издержек, широко используют практику передислокации сборочных производств в менее развитые страны, в которых работники получают относительно более низкую зарплату. Это позволяет компаниям удержать (укрепить) конкурентные позиции по издержкам, и в то же время данная практика поднимает некоторые интересные поведенческие проблемы. Например, оправдано ли изменение модели организационного поведения в соответствии с экономической ситуацией (перевод предприятия в развивающуюся страну приводит к сокращению рабочих мест на предприятиях своей страны)? Рабочие бастуют, боязнь работников в своей стране потерять безопасность в работе принимает угрожающие размеры, что создает предпосылки к возвращению к старым авторитарным методам работы и соответствующей модели ОП. Приведите свои аргументы.

3. См. 3 вопрос в задании № 1.

## Деловые игры Методические указания

Деловые игры (и тренинги) могут применяться для обучения, диагностики индивидуальных особенностей их участников, организации процесса принятия решений, в исследовательских целях. Метод деловых игр синтезирует в себе преимущества экспериментального и аналитического методов. Преимущества такого подхода обучения перед традиционными обнаруживается в нескольких пунктах:

1. Их цели в большой степени согласуются с практическими потребностями обучающихся.

2. Данная форма организации учебного процесса снимает противоречия между абстрактным характером учебного предмета и реальным характером профессиональной деятельности, системным характером используемых знаний и их принадлежностью разным дисциплинам.

3. Позволяет соединить широкий охват проблем и глубину их осмысления.

4. Игровая форма соответствует логике деятельности, включающей момент социального взаимодействия, готовность к профессиональному общению.

5. Игровой компонент способствует большей вовлеченности обучаемых в процесс обучения.

6. Деловые игры и тренинги взаимосвязаны, причем они более содержательны по сравнению с применяемыми традиционными методами.

7. В играх формируются установки профессиональной деятельности, легче преодолеваются стереотипы, корректируется самооценка.

8. Традиционные методы предполагают доминирование интеллектуальной сферы, в игре проявляет себя вся личность.

9. Данные методы провоцируют включение рефлексивных процессов, представляют возможность интерпретировать осмысление полученных результатов.

Проблема измерения эффективности игр и тренингов, как и других групповых методов, достаточно остра. Опираясь на данные самоотчетов можно утверждать, что в результате их проведения снижаются эгоцентрические тенденции в поведении и мышлении, обостряется социальная чувствительность, уменьшается самоконтроль, формируется установка на восприятие новой информации, снижается порог принятия точки зрения другого, растворяются стереотипы, актуализируется творческий потенциал, повышается адекватность само- и взаимооценок.

Игры позволяют увеличить масштаб охвата действительности, наглядно представляют последствия принятия решений, дают возможность проверить альтернативные решения, что бывает практически невозможно в реальной жизни. В этом их ни с чем несравнимая роль.

## Тематика деловых игр

1. Деловая игра «Выборы руководителя».
2. Деловая игра «Групповое взаимодействие. Формирование команды».
3. Деловая игра «Невербальные средства общения».
4. Деловая игра «Марафон менеджера».

### Сценарий деловой игры «Невербальные средства общения»

Продолжительность игры — 2 академических часа.

1. Цель: получение навыков использования невербальных средств передачи информации и умение «переводить» невербальный язык.

2. Техническая подготовка. Предварительно для проведения игры надо подготовить:

- описание ситуации с перечнем ролей (2 экземпляра),
- таблицу наблюдений к игре,
- часы и секундомер,
- необходимый реквизит в соответствии с ситуацией.

3. Участники игры и их функции.

Студенты делятся преподавателем на 2–3 равные команды по 5–8 человек. Неиграющую команду удаляют из аудитории, где ассистент преподавателя знакомит студентов с содержанием ситуации и распределяет роли. В неиграющей команде выбирается капитан, которому предоставляется предложенная игровая ситуация: с использованием невербальных средств передается информация. Задача капитана — аналогичным способом «описать» просмотренную ситуацию членам своей команды, незнакомых с ее содержанием. Члены команды должны как можно точнее определить роли действующих лиц и содержание ситуации.

4. Порядок проведения.

Преподаватель знакомит студентов с целью деловой игры, которая заключается в передаче содержания ситуации невербальными средствами и в определении ролей участников. Члены игровой команды в соответствии с ролями в течение 10 минут представляют перед капитаном другой команды 3 ситуации невербальными средствами. При этом члены неиграющей команды удаляются из аудитории. Получивший информацию капитан доводит ее таким же способом до членов своей команды в течение 10 минут.

Участники должны определить содержание ситуации, «действующих лиц» и их «характеры». В процессе передачи информации возможно использование обратной связи, которая осуществляется с помощью невербальных средств. Члены играющей команды не должны оказывать влияние на процесс коммуникации в другой команде. В течение игры исключено ведение записей и использование вербальных средств.

Второй тур игры проводится аналогично с использованием другой ситуации для второй команды. За процессом коммуникации наблюдает ассистент преподавателя с использованием таблицы «невербальные средства общения».

Таблица 1.

Основные моменты анализа	Команда 1	Команда 2
Разыгрываемая ситуация		
Ошибки в процессе коммуникации		
Использование вербальных средств общения		
Неэффективная система обратной связи		
Подсказки		
Шкала: 1 2 3 4 5 6 7 8 9		

#### 5. Подведение итогов деловой игры.

По окончании игры проводится анализ степени эффективности использования членами каждой команды невербальных средств общения. По итогам таблицы выявляются причины, исказившие передаваемую информацию, а также невербальные средства передачи ее, имеющие двужначное восприятие.

В ходе деловой игры может быть использована следующая ситуация: «Экзамен». Действующие лица:

- преподаватель института,
- студент-«отличник»,
- студент-«двоечник»,
- списывающий студент,
- опоздавший студент,
- нервничающий студент,
- проверяющее лицо (например, декан),
- список можно продолжать.

## КОНТРОЛЬ ЗНАНИЙ СТУДЕНТОВ

### Тесты для промежуточной аттестации студентов

- 1. Какие области знания более других послужили питательной средой для дисциплины «организационное поведение»?**
  - а) экономическая теория, бух. учет, концепция современного естествознания и др.;
  - б) психология личности, психология малых групп, индустриальная социология и др.;
  - в) философия, история, дипломатия и др.
- 2. Главнейшим признаком человека как личности является**
  - а) адаптивность;
  - б) целостность;
  - в) эмоциональность.
- 3. Выберите определение руководства:**
  - а) руководство — это процесс влияния на поведение людей в нужном для источника власти направлении;
  - б) руководство — это катализатор превращения возможностей в реальность;
  - в) верны оба определения.
- 4. К одному из видов коммуникаций в организации относятся:**
  - а) поперечные;
  - б) зигзагообразные;
  - в) вертикальные.
- 5. Как называется тенденция преувеличивать достоинства собственной культуры и образа жизни, патриотическая одержимость?**
  - а) этноцентризм;
  - б) полицентризм;
  - в) культурный релятивизм.
- 6. Среди теоретиков и практиков «культурологического» этапа развития ОП были следующие исследователи:**
  - а) Ф. Тейлор, Ф. Джилбретт, А. Файоль...;
  - б) Т. Дил, А.Кеннеди, Г. Хофстед...;
  - в) А. Маслоу, Д. Маклелланд, Ф. Герцберг.
- 7. Процесс активизации внешних и внутренних сил, формирующих поведение человека, называется**
  - а) мотивом;
  - б) стимулом;
  - в) мотивацией.
- 8. Основная роль лидера состоит**
  - а) в оказании влияния на людей, цель которого — инициация их движения к определенным целям с чувством творческого подъема;
  - б) в строгом контроле за другими людьми с целью удержания власти над ними;



в) в финансовой поддержке организации в период кризиса, поиске спонсоров и инвестиций.

**9. Одно из названий неформального общения в организации —**

- а) «виноградная лоза»;
- б) «гроздь рябины»;
- в) «пшеничный колос».

**10. Способность смотреть на мир глазами людей другой культуры, и, следовательно, больше понимать друг друга, называется**

- а) культурной эмпатией;
- б) мультикультурализацией;
- в) космополитизмом.

**11. Опыты Э. Мэйо были подвергнуты серьезной критике. Среди тех, кто занимал наиболее радикальные позиции были:**

- а) Фр. Ротлисбергер;
- б) Р. Лайкерт;
- в) А. Маслоу.

**12. В чьей концепции выделяются 5 уровней человеческих потребностей?**

- а) А. Маслоу;
- б) Д. Макгрегора;
- в) Ф. Герцберга.

**13. Какие 5 функций управления выделил А. Файоль?**

- а) разделение труда, реализация власти, наведение дисциплины, распределение вознаграждения, концентрация власти в одних руках;
- б) предвидение, организация, распределение, координирование, контроль;
- в) убеждение, интеграция, становление, мотивация, нововведения.

**14. Как называется уникальный набор человеческих качества, который определяет один из лидерских стилей?**

- а) гипноз;
- б) обаяние;
- в) харизма.

**15. Кто из исследователей национальной культуры выделил 5 основных критериев различий между работниками разных стран?**

- а) У. Оучи;
- б) Г. Хофстед;
- в) В. Ньюстром.

**16. Формирование «менеджмента человеческих отношений» начинается с опытов**

- а) Э. Мэйо;
- б) Ф. Джилбретта;
- в) Г. Хофстеда.

**17. Процесс усвоения социокультурных ценностей и норм организации индивидумами называется**

- а) профессиональной адаптацией;
- б) мультикультурализацией;
- в) организационной социализацией.

- 18. Руководство и лидерство —**  
а) это синонимы;  
б) разные подходы к одному виду деятельности;  
в) противоположные понятия.
- 19. Самым сложным стилем разрешения межличностных конфликтов считается стиль**  
а) уклонения;  
б) приспособления;  
в) сотрудничества.
- 20. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется**  
а) ксенофобией;  
б) культурным шоком;  
в) реверсивным культурным шоком.
- 21. Совокупность относительно устойчивых связей и отношений между субъектами, предметами их деятельности для осуществления внешних и внутренних функций организации называется**  
а) система организационного поведения;  
б) организационная структура;  
в) организационная культура.
- 22. Траектория продвижения индивидуума в культурном пространстве организации называется**  
а) профессиональной карьерой;  
б) социальной карьерой;  
в) моральной карьерой.
- 23. Атрибуты сотрудников, задач и организаций, которые ослабляют попытки руководителя оказать воздействие на работников, называются**  
а) субститутами;  
б) усилителями;  
в) нейтрализаторами руководства.
- 24. Какие организации являются более затратными?**  
а) централизованные;  
б) децентрализованные;  
в) анархические.
- 25. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется**  
а) ксенофобией;  
б) культурным шоком;  
в) реверсивным культурным шоком.
- 26. В чьей мотивационной модели условиям нужд сотрудников (содержанию работы и рабочей среде) уделяется основное внимание?**  
а) А. Маслоу;  
б) К. Алдерфера;  
в) Ф. Герцберга.

- 27. Социальный процесс взаимодействия индивидов в малых группах определяется как**
- а) эффект перелива;
  - б) организационное поведение;
  - в) групповая динамика.
- 28. Особого рода совещания, на которых их членам в соответствии с исполняемым ролями делегируются права (один человек — один голос), называются**
- а) комиссиями;
  - б) комитетами;
  - в) советами.
- 29. «Ахиллесовой пятой» классической организационной структуры является**
- а) обилие неформальных групп;
  - б) низкий уровень психологической поддержки;
  - в) неповоротливая система управления.
- 30. Передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения человеком до других идей, фактов, чувств, мыслей, ценностей называется**
- а) средствами массовой информации;
  - б) коммуникацией;
  - в) информацией.
- 31. Серьезным симптомом возникших проблем и причиной грядущих трудностей в организации можно считать**
- а) забастовки работников;
  - б) создания большого количества неформальных оппозиционных групп;
  - в) негативные установки работников.
- 32. Какие организации не могут разрастаться до бесконечности?**
- а) формальные;
  - б) неформальные;
- 33. Наиболее предпочтительным числом членов формальной группы считается:**
- а) 10 участников;
  - б) 5 участников;
  - в) 15 участников.
- 34. Небольшая группа, стремящаяся к достижению общей цели постоянно взаимодействующих и координирующих свои усилия работников называется:**
- а) рабочей командой;
  - б) неформальной группой;
  - в) формальной организацией.
- 35. Поток информации от высших уровней руководства нижним — это**
- а) нисходящие;
  - б) восходящие;
  - в) горизонтальные организационные коммуникации.

- 36. Как называется набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работников в процессе и оценке результатов работы?**
- а) удовлетворение трудом;
  - б) эмоциональный подъем;
  - в) моральный настрой.
- 37. Обладающий наивысшим статусом индивид, который выдвигается из членов неформальной группы, называется:**
- а) формальным лидером;
  - б) неформальным руководителем;
  - в) неформальным лидером.
- 38. К недостаткам работы в группах можно отнести:**
- а) групповое мышление;
  - б) генерирование идей;
  - в) конструктивную обратную связь.
- 39. К этапам развития команды относятся:**
- а) становление, интенсивный рост, стабилизация, кризис;
  - б) формирование, смятение, нормирование, выполнение работы, расформирование;
  - в) подготовка, начало работы, информирование, достижение цели, завершение.
- 40. К коммуникационным потребностям работником не относится**
- а) рабочий инструктаж;
  - б) обратная связь по результатам деятельности;
  - в) нечестная или запоздалая информация о положении дел в организации.
- 41. «Классический этап» в развитии организационного поведения связан с именами:**
- а) Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера и др.;
  - б) Ф.У. Тейлора, А. Файоля;
  - в) Р. Лайкерта, У. Бенниса.
- 42. Миссия организации:**
- а) представляет собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени;
  - б) определяет направление ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, типы заказов и т.п.;
  - в) это то же, что и цели организации.
- 43. К известным типам темпераментов не относится:**
- а) холерик;
  - б) флегматик;
  - в) нытик.
- 44. Удовлетворение от труда у человека имеет:**
- а) стабильный, постоянный характер;
  - б) нестабильный, изменчивый характер.
- 45. К проблемам работы с неформальными группами не относится:**
- а) появление нежелательных слухов;
  - б) трудности осуществления перемен;

- в) побуждение менеджеров к более тщательному планированию.
- 46. Дисциплина, изучающая поведение индивидов и групп в организации с целью поиска наиболее эффективных методов управления называется:**
- а) менеджмент;
  - б) организационное поведение;
  - в) теория коммуникаций.
- 47. «Классическая теория» организационного поведения делала основной акцент на:**
- а) потребности и цели организации;
  - б) интересы индивида;
  - в) международную политику в сфере бизнеса.
- 48. Какие системы организационного поведения являются наиболее эффективными?**
- а) те, которые создаются руководством сознательно и регулярно контролируются;
  - б) те, которые создаются стихийно;
  - в) те, за создание которых берется мнение подчиненных.
- 49. Кто из психофизиологов разработал шкалу нейротизма (эмоциональной устойчивости человека) и связал его с экстраверсией, интроверсией и типами темпераментов?**
- а) И.П.Павлов;
  - б) К. Юнг;
  - в) Г. Айзенк.
- 50. Взаимозависимость удовлетворения трудом и жизнью называется**
- а) влиянием внешней среды на организацию;
  - б) влиянием внутренней среды на индивида;
  - в) эффектом перелива.
- 51. Степень, с которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива, называется:**
- а) сплоченностью;
  - б) доверием;
  - в) взаимопомощью.
- 52. Одним из 4 этапов развития организационного поведения является:**
- а) этимологический;
  - б) административный;
  - в) культурологический.
- 53. Согласно теории К. Арджириса руководители организации относятся к подчиненным как:**
- а) к равным;
  - б) к незрелым, невзрослым;
  - в) сильным, опытным.

- 54. Фундамент системы организационного поведения организации образует:**
- а) точка зрения на организацию неформальных групп;
  - б) убеждения и намерения создателей и руководителей организации;
  - в) политическая система страны, в которой функционирует организация.
- 55. Процесс активизации внешней и внутренней сил, формирующий поведение человека, называется:**
- а) мотивацией;
  - б) актуализацией;
  - в) манипуляцией.
- 56. Степень, с которой сотрудники идентифицируют себя с организацией и стремятся к активному участию в ее деятельности называется:**
- а) чувством долга перед организацией;
  - б) лояльностью работников;
  - в) амбициями.
- 57. «Супервайзер» переводится с английского как:**
- а) сопровождающий;
  - б) заботливый;
  - в) надсмотрщик.
- 58. По данным исследований Лайкерта в небольших организациях на восстановление испорченного социально-психологического климата может уходить:**
- а) 1-3 года;
  - б) 4-7 лет;
  - в) 7-10 лет.
- 59. Каждая конкретная модель организационного поведения в организации:**
- а) статична, неизменна;
  - б) должна изменяться в соответствии с требованиями времени;
  - в) меняется самостоятельно вне зависимости от желаний руководителя.
- 60. Как называется тип личности, подсознательно ориентированной преимущественно на компоненты своего внутреннего мира?**
- а) экстраверт;
  - б) интроверт;
  - в) амбоверт.
- 61. Для организации считается нормальным, если текучесть кадров находится в границах:**
- а) от 25 до 50%;
  - б) от 0 до 15%;
  - в) от 50% и выше.
- 62. Что считать себя эффективным, руководитель должен:**
- а) хорошо представлять себе свой собственный стиль управления;
  - б) доводить до подчиненных свой стиль и методы управления;
  - в) знать каким он видится окружающим и как подчиненные представляют себе его стиль управления.

- 63. Опекунская модель организационного поведения ставит человека в зависимость:**
- а) от непосредственного руководителя;
  - б) от организации;
  - в) от коллектива.
- 64. Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид, называется:**
- а) группой поддержки;
  - б) референтной группой;
  - в) целевой группой.
- 65. К ожидаемым результатам деятельности формальных групп относится:**
- а) медлительность и высокие издержки;
  - б) поляризация;
  - в) достижение консенсуса.
- 66. Одним из условий эффективной командной работа является:**
- а) командное вознаграждение;
  - б) индивидуальное поощрение;
  - в) неограниченный доступ к источникам финансирования.
- 67. Упорное отстаивание некоторыми членами группы принятого курса называется:**
- а) поляризацией мнений;
  - б) сопротивлением большинству;
  - в) эскалацией участия.
- 68. Высокая цель, стремление к которой объединяет усилия сотрудников, называется:**
- а) сверхзадачей команды;
  - б) миссией команды;
  - в) путеводной звездой команды.
- 69. Определенная форма цензуры снизу как результат естественной склонности работников доводить до руководителей только то, что они хотят услышать, называется:**
- а) задержками;
  - б) фильтрацией;
  - в) прямым выходом на высшее руководство.
- 70. Стратегическая деятельность организации, направленная на решение перспективных проблем, связанных с действующими и потенциальными трудовыми ресурсами организации, называется:**
- а) кадровой политикой;
  - б) политикой открытых дверей;
  - в) политикой или философией организации.
- 71. Основная задача лидера заключается:**
- а) в побуждении людей к движению к определенным целям;
  - б) в планировании процесса труда;
  - в) в контроле над использованием ресурсов организации.

- 72. Одним из действенных способов получения информации снизу является:**
- а) сбор слухов и сплетен;
  - б) поиск информации в интернете;
  - в) политика открытых дверей.
- 73. Организационную культуру можно рассматривать как:**
- а) нечто особенное, не имеющее связи с культурой общества в целом;
  - б) как субкультуру общества, нации, социальной среды;
  - в) как феномен, полностью совпадающий с культурой окружающей среды.
- 74. Основная задача лидера заключается:**
- а) в побуждении людей к движению к определенным целям;
  - б) в планировании процесса труда;
  - в) в контроле над использованием ресурсов организации.
- 75. Профессиональная адаптация сотрудников в организации осуществляется:**
- а) в пространстве финансовых и производственно-технических организационных структур;
  - б) в пространстве социальной структуры организации;
  - в) в пространстве управляющей структуры организации.
- 76. К внешним источникам организационных изменений не относится:**
- а) состояние рынка рабочей силы, его подвижность;
  - б) социальные тенденции в обществе;
  - в) рост профессионального уровня работников организации.
- 77. Коммуникации, соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений, называются:**
- а) электронные;
  - б) горизонтальные;
  - в) вертикальные.
- 78. Одна из типологий организационных культур делит их на 4 типа:**
- а) «Крутые парни», «Изнурительная игра», «Вся надежда на компанию», «Культура процесса»;
  - б) «А ну-ка, девушки!», «Головоломка», «Руководитель — это БОГ», «Культура взаимоотношений»;
  - в) «Веселые ребята», «Работа должна бросать вызов», «Каждый работник организации — ее патриот», «Кадры решают все».
- 79. Общий рисунок прямых и неявных действий руководителей так, как это воспринимается работниками, называется:**
- а) стилем поведения;
  - б) стилем руководства;
  - в) характером руководства.
- 80. Популярная в настоящее время проектировка линии карьеры демонстрирует свои наиболее показательные примеры:**
- а) в Японии;
  - б) в США;



в) в России.

**81. Модель Л. Грейнера описывает:**

- а) зависимость организационного поведения от стадий роста организации;
- б) зависимость организации от международных кризисов;
- в) зависимость карьеры человека от его возраста.

**82. Коммуникационная «сеть» организации — это:**

- а) группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией по представляющим взаимный интерес вопросам;
- б) система слухов и сплетен в организации;
- в) люди, обладающие секретной информацией или коммерческой тайной.

**83. Одной из важных характеристик организационной культуры является ее:**

- а) однородность;
- б) неоднородность;
- в) противоречивость.

**84. Авторитарный стиль руководства сопровождается:**

- а) высокими человеческими издержками;
- б) большими материальными затратами;
- в) потерей имиджа организации.

**85. Согласно теории Д.Г.Холла карьерный рост и утверждение личности в социальном и деловом пространстве организации идет в возрасте:**

- а) 15-25 лет;
- б) 25-45 лет;
- в) 45-65 лет.

**86. Способность выживать, отвечая на внешние и внутренние импульсы изменением собственной структуры и функций, называется:**

- а) адаптацией;
- б) аккомодацией;
- в) ростом.

**87. Одной из опасностей работы в виртуальных офисах является:**

- а) утрата социального взаимодействия;
- б) обмен идеями и опытом по интернету;
- в) определение новых направлений коммуникационной работы.

**88. «Виноградная лоза» - это:**

- а) система официальных коммуникаций в организации;
- б) неформальная система коммуникаций;
- в) коммуникации, осуществляемые с помощью технических средств.

**89. Важной составной частью организационной культуры являются:**

- а) ритуалы;
- б) форма налоговой отчетности;
- в) отношение к международной политике.

**90. Концепция управления Р. Блэйка и Дж. Моутон называется:**

- а) управленческая линейка;
- б) управленческая сетка;
- в) управленческий график.

- 91. К основным стадиям организационной социализации относятся:**
- а) подготовка, начало, информирование, завершение;
  - б) становление, интенсивный рост, стабилизация, кризис;
  - в) предварительная, согласование, ролевое управление.
- 92. Коммуникационные перегрузки представляют собой:**
- а) передачу огромного количества информации руководителям своим подчиненным, когда объем коммуникационных входов превышает возможности их обработки и потребности;
  - б) недоверие подчиненных к нисходящей коммуникации из-за ее сложности;
  - в) слишком часто проводимые собрания работников организации.
- 93. Модель руководства Ф. Фидлера, ориентированная на обстоятельства, относится к:**
- а) ситуационным подходам к руководству;
  - б) классическим подходам к руководству;
  - в) административным подходам к руководству.
- 94. Какая из стадий организационной социализации часто бывает связана с появлением конфликтов между работой и семьей?**
- а) первая;
  - б) вторая;
  - в) третья;
  - г) четвертая.
- 95. Спад развития организации означает:**
- а) возрастную последовательность определенных изменений, не исключаящую элементов развития;
  - б) последовательное изживание элементов организации;
  - в) полное отсутствие организационных изменений.
- 96. Чем, согласно классификации Ф. Эшери и Э.Триста отливается первый тип внешней среды организации?**
- а) спокойствием, рассредоточенностью, простотой, непредсказуемостью;
  - б) спокойствием, сосредоточенностью, относительной предсказуемостью;
  - в) возмущением, реактивностью, сложностью, динамичностью, неопределенностью.
- 97. Модель руководства «путь-цель» была предложена:**
- а) П. Герси и К. Бланчардом;
  - б) М. Эвансом и Р. Хаусом;
  - в) Дж. Харви и М. Доусоном.
- 98. К.Левин в своих исследованиях выделил 3 состояния организации в силовом поле изменений. Эти состояния:**
- а) предварительное, согласование, ролевое управление;
  - б) «размороженное», мобильное, «заторможенное».
- 99. Чем характеризуется турбулентная среда?**
- а) мягкостью, слабостью, уступчивостью;
  - б) спокойствием, высокой предсказуемостью;
  - в) высокой сложностью, быстрой изменчивостью.

- 100. В. Хойер, австрийский бизнесмен, считает вполне естественным, что характерным ориентиром в поведении за рубежом служат манеры и этикет:**
- а) принятые за рубежом;
  - б) принятые у себя на родине;
  - в) принятые в семьях деловых представителей.
- 101. К организационной культуре какой страны подошел бы следующий девиз: «Торчащий гвоздь надо вбить»?**
- а) США;
  - б) Японии;
  - в) Германии.
- 102. Как называются люди, способные исследовать и предлагать варианты выхода из трудной ситуации?**
- а) «агенты изменений»;
  - б) «катализаторы»;
  - в) «генераторы».
- 103. Репрезентантное поведение — это:**
- а) поведение представителей организации;
  - б) особый стиль внутриорганизационных коммуникаций;
  - в) верны оба ответа.
- 104. Р. Моран и У. Стрипп выделяют общие культурные тенденции в историческом развитии нации. К ним, в частности, относится:**
- а) этноцентризм;
  - б) эгоцентризм;
  - в) ксенофобия.
- 105. Какие страны, по теории Г. Хофстеда, отличаются большой дистанцией власти?**
- а) азиатские;
  - б) США и Канада;
  - в) скандинавские.
- 106. Руководство — это:**
- а) процесс влияния на поведение людей в нужном для источника власти направлении;
  - б) катализатор превращения возможностей в реальность;
  - в) верны оба определения.
- 107. Что, в первую очередь, оказывает влияние на формирование представительских ролей?**
- а) особенности характера представителей;
  - б) особенности внешней среды;
  - в) особенности целей представителей.
- 108. Применительно к России тенденции, выделенные концепцией Р. Морана и У. Стриппа, необходимо дополнить:**
- а) рационализацией;
  - б) регионализацией;
  - в) национализмом.

- 109. Менеджеров, прибывших на работу из других стран, называют:**
- а) патриотами;
  - б) экспатриантами;
  - в) апатридами.
- 110. Основная роль лидера состоит:**
- а) в оказании влияния на людей, цель которого — инициация их движения к определенным целям с чувством творческого подъема;
  - б) в строгом контроле за другими людьми с целью удержания власти над ними;
  - в) в финансовой поддержке организации в период кризиса и поиске инвестиций.
- 111. Организации с каким характером управления являются, как правило, более затратными?**
- а) централизованным;
  - б) децентрализованным;
  - в) анархическим.
- 112. К функциям торговых агентов можно отнести:**
- а) отыскивание и привлечение новых клиентов;
  - б) распространение информации о новых товарах и услугах фирмы;
  - в) и первое, и второе.
- 113. С американскими деловыми представителями во время переговоров не рекомендуется вести переговоры:**
- а) с позиции сотрудничества;
  - б) с позиции уступок;
  - в) с позиций торга.
- 114. В культурах низкого контекста:**
- а) принято воспринимать буквальный смысл сообщений собеседника;
  - б) принято оценивать гостя по ситуационным «подсказкам», невербальным показателям поведения, намекам.
- 115. Какие 5 функций управления выделил А. Файоль?**
- а) разделение труда, реализация власти, наведение дисциплины, распределением вознаграждения, концентрация власти;
  - б) предвидение, организация, распределение, координирование, контроль;
  - в) убеждение, интеграция, становление, мотивация, нововведения.
- 116. К одному из видов коммуникаций в организации относятся:**
- а) поперечные;
  - б) зигзагообразные;
  - в) вертикальные.
- 117. Маркетинговое поведение организации неизбежно несет на себе отпечаток:**
- а) истории страны;
  - б) организационной культуры;
  - в) рентабельности организации.

- 118. В основе общей схемы модели переговоров Р. Морана и У. Стриппа лежат:**
- а) 12 переменных поведения участников;
  - б) 24 переменных поведения участников;
  - в) 36 переменных поведения участников.
- 119. Как называется управление, которое большей частью опирается на использование власти?**
- а) демократическое или доверительное;
  - б) либеральное или открытое;
  - в) директивное или командное.
- 120. Одно из названий неформального общения в организации: —**
- а) «виноградная лоза»;
  - б) «гроздь рябины»;
  - в) «пшеничный колос».
- 121. Главнейшим признаком личности является ее:**
- а) адаптивность;
  - б) целостность;
  - в) эмоциональность.
- 122. Процесс активации внешних и внутренних сил, формирующих поведение человека, называется:**
- а) мотив;
  - б) стимул;
  - в) мотивация.
- 123. Уникальный набор человеческих качеств, который определяет один из лидерских стилей, называется:**
- а) гипноз;
  - б) обаяние;
  - в) харизма.
- 124. Автором теории X и Y является:**
- а) Ч. Бернارد;
  - б) Д. Макгрегор;
  - в) М. Маклелланд.
- 125. По поводу идеологии переговоров можно выделить 2 противоположные поведенческие позиции. Какие?**
- а) торг и уступки;
  - б) стратегическую и тактическую;
  - в) стратегическую и синергетическую.
- 126. Какой этап в развитии дисциплины организационное поведение связан с именами Ф.У. Тейлора и А. Файоля?**
- а) «классический»;
  - б) «гуманистический»;
  - в) «культурологический».
- 127. Невербальная коммуникация включает в себя:**
- а) тональность речи и интонации;
  - б) громкость и мягкость голоса;

в) выражение глаз, мимику, жесты.

**128. В теории власти и подчинения А. Этциони выделяют 3 типа власти и подчинения:**

- а) насильственный, стимулирующий, убеждающий;
- б) принудительный, вознаграждающий, нормативный;
- в) верны оба ответа.

**129. Самым сложным стилем разрешения межличностных конфликтов считается стиль:**

- а) уклонения;
- б) приспособления;
- в) сотрудничества.

**130. Какие системы организационного поведения являются наиболее эффективными?**

- а) те, которые сознательно созданы и регулярно контролируются;
- б) те, которые создаются стихийно;
- в) те, в создании которых за основу берется мнение подчиненных.

**131. К известным типам темперамента человека не относится:**

- а) холерик;
- б) флегматик;
- в) нытик.

**132. Лидерство и руководство — это термины, обозначающие:**

- а) одно и то же;
- б) разные подходы к одному и тому же виду деятельности;
- в) противоположные явления.

**133. Форма горизонтальных контактов для решения общих проблем подразделений разного профиля называется:**

- а) целевой группой;
- б) малой группой;
- в) кликой.

**134. Кто из известных психофизиологов разработал шкалу нейротизма (эмоциональной устойчивости) и связал его с экстраверсией, интроверсией и типами темпераментов?**

- а) И.П. Павлов;
- б) К. Юнг;
- в) Г. Айзенк.

**135. В чьей мотивационной модели основное внимание уделяется условиям нужд сотрудников (содержанию труда и рабочей среде)?**

- а) А. Маслоу;
- б) К. Алдерфера;
- в) Ф. Герцберга.

**136. Социальный процесс взаимодействия индивидов в малых группах определяется как:**

- а) эффект перелива;
- б) организационное поведение;
- в) групповая динамика.

- 137. Тенденция преувеличивать достоинства собственной культуры и образа жизни, сплоченность, патриотическая одержимость обозначаются термином:**
- а) этноцентризм;
  - б) полицентризм;
  - в) культурный релятивизм.
- 138. Ощущение растерянности, опасности, тревоги, вызванные новой окружающей средой, называется:**
- а) ксенофобией;
  - б) культурным шоком;
  - в) реверсивным культурным шоком.
- 139. Траектория продвижения индивидуума в культурном пространстве организации называется:**
- а) профессиональной карьерой;
  - б) социальной карьерой;
  - в) моральной карьерой.
- 140. Атрибуты сотрудников, задач и организаций, которые ослабляют попытки руководителя оказать воздействие на работников, называются:**
- а) субститутами;
  - б) усилителями;
  - в) нейтрализаторами руководства.
- 141. Особого рода совещания, на которых их членам в соответствии с исполняемым ролями делегируются права (один человек — один голос), называются:**
- а) комиссиями;
  - б) комитетами;
  - в) советами.
- 142. Миссия организации:**
- а) представляет собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени;
  - б) определяет направление ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, типы заказов и т.п.;
  - в) это то же, что и цели организации.
- 143. Как называется набор благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работников в процессе и оценке результатов работы?**
- а) удовлетворение трудом;
  - б) эмоциональный подъем;
  - в) моральный настрой.
- 144. Серьезным симптомом возникших проблем и причиной грядущих трудностей в организации можно считать:**
- а) забастовки работников;
  - б) создания большого количества неформальных оппозиционных групп;
  - в) негативные установки работников.

- 145. «Ахиллесовой пятой» классической организационной структуры является:**
- а) обилие неформальных групп;
  - б) низкий уровень психологической поддержки;
  - в) неповоротливая система управления.
- 146. Формирование «менеджмента человеческих отношений» начинается с опытов:**
- а) Э. Мэйо;
  - б) Ф. Джилбретта;
  - в) Г. Хофстеда.
- 147. Степень, с которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива, называется:**
- а) сплоченностью;
  - б) доверием;
  - в) взаимопомощью.
- 148. Согласно теории К. Арджириса руководители организации относятся к подчиненным как:**
- а) к равным;
  - б) к незрелым, невзрослым;
  - в) сильным, опытным.
- 149. Как называется тип личности, подсознательно ориентированной преимущественно на компоненты своего внутреннего мира?**
- а) экстраверт;
  - б) интроверт;
  - в) амбоверт.
- 150. Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид, называется:**
- а) группой поддержки;
  - б) референтной группой;
  - в) целевой группой.
- 151. Согласно теории Д.Г. Холла карьерный рост и утверждение личности в социальном и деловом пространстве организации идет в возрасте:**
- а) 15–25 лет;
  - б) 25–45 лет;
  - в) 45–65 лет.



### Вопросы для подготовки к зачету

1. Предмет и цели организационного поведения.
2. История и основные этапы развития дисциплины.
3. Шкала Танненбаума и Шмидта.
4. Модель Дж. Хоманса.
5. Теория незрелости К. Арджириса.
6. Теория стилей и модель эффективной организации Р. Лайкерта.
7. Концепция страха и любви А. Этциони.
8. Модель успешного руководителя Б. Басса.
9. Система организационного поведения и ее элементы. Показатели эффективности организации.
10. Модели организационного поведения.
11. Человек, индивид и личность в организации. Детерминанты личности.
12. Поведенческие черты личности.
13. Типы и характерные качества личности.
14. Индивидуальные потребности и мотивация.
15. Теоретические модели мотивации и их значение для управления поведением.
16. Содержательные теории мотивации.
17. Процессуальные теории мотивации.
18. Теория целеполагания.
19. Структура мотивационного процесса.
20. Природа установок работников. Изучение уровня удовлетворения от труда.
21. Изменение установок работников.
22. Природа неформальных групп. Достоинства и проблемы, связанные с их деятельностью.
23. Неформальное общение.
24. Определение формальных групп: основные системные факторы. Потенциальные результаты и недостатки работы формальных групп.
25. Природа команд. Жизненный цикл команды.
26. Командное строительство. Основные условия эффективной командной работы.
27. Коммуникации в организации.
28. Проблемы и методы нисходящих и восходящих коммуникаций.
29. Горизонтальные коммуникации.
30. Электронные коммуникации.
31. Конфликты в организации.
32. Социализация и стратегии организации в социальной области.
33. Организационная культура.
34. Характеристики и типология организационных культур.
35. Лидерство в группе. Проблемы лидерства.
36. Природа руководства. Поведенческие и ситуационные подходы к руководству.
37. Профессиональная адаптация и карьера в организации.

38. Роль менеджера по персоналу в становлении карьеры и профессиональном росте сотрудников.
39. Внешние и внутренние источники изменений.
40. Изменения в процессе труда. Сопротивление переменам. Успешное осуществление изменений.
41. Изменения, связанные с жизненным циклом организации. Стратегии выживания организации.
42. Факторы, влияющие на поведение представителей.
43. Культурная составляющая репрезентантного поведения.
44. Переговоры и деловое общение.
45. Проведение деловой беседы. Основные рекомендации.
46. Этноцентризм, полицентризм, культурный релятивизм, культурная эмпатия.
47. Теория Г. Хофстеда и типология национальных культур с учетом международного аспекта.
48. Переговоры и деловое общение в международном бизнесе.
49. Переменные поведения участников переговоров по Р. Морану и У. Стриппу.
50. Идеология переговоров. Отбор представителей и их мотивы.
51. Условия осуществления мультинациональных операций (юридические, этические, политические, экономические).
52. Коммуникации между представителями различных культур. Препятствия на пути культурной адаптации. Культурные возможности.
53. Транскультурные менеджеры. Рекомендации для транскультурных менеджеров.
54. Способы защиты организационной информации.
55. Культура делового общения.

## РЕКОМЕНДУЕМАЯ ЛИТЕРАТУРА

### Основная:

1. Аширов Д.Н. Организационное поведение. Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2008.
2. Брукс Я. Организационное поведение: индивидуумы, группы и организации. — М.: изд-во «Дело и сервис», 2008.
3. Васильев Г.А., Деева Е.М. Организационное поведение. Учебное пособие для студентов вузов. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005.
4. Волкова С.Т. Организационное поведение. Учебное пособие. — Киев: изд-во Ось-89, 2007
5. Доблаев В.Л. Организационное поведение. — М.: ИКФ «Экмос», 2006.
6. Дорофеев В.Д., Шмелева А.Н. Организационное поведение: методические указания. — Пенза: изд-во Пенз. Гос. ун-та, 2005.
7. Гуияр Ф.Ж., Кеми Дж. Н. Преобразование организации. / Пер. с англ. — М.: Дело, 2006.
8. Дункан У.Дж. Основопологающие идеи в менеджменте. — М.: ИНФРА-М, 2007.
9. Карташова Л.В., Никонова Г.В., Соломоницина Т.О. Организационное поведение. Учебник. — М.: ИНФРА-М, 2007.
10. Курс практической психологии. Учебное пособие / Авт.-сост. Р.Р. Кашапов. — Ижевск: изд-во Удм. ун-та, 2006.
11. Латфуллин Г. Организационное поведение. Учебник для вузов. — СПб: Изд-во Питер, 2005.
12. Мильнер Б.З. Теория организации. — М.: ИНФРА-М, 2007.
13. Ньюстром Д., Дэвис К. Организационное поведение. — 2-е изд. — СПб: ПИТЕР, 2007.
14. Организационное поведение. Шпаргалка. / Андреева А.Н., Гаврилов Е.В. — М.: РИОР, 2007.
15. Организационное поведение. Учебник для вузов. / Под ред. Г.Р. Латфуллина, О.Н. Громовой. — 2-е изд., доп. и перераб. — СПб: Изд. дом «Питер», 2009.
16. Организационная культура. Учебное пособие / В.В.Грошев, П.И. Емельянов, В.М. Юрьев. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006.
17. Свеницкий С.О. Социальная психология. Учебник. — М.: ИНФРА-М. 2008
18. Спивак А.Г. Организационное поведение персонала. — Екатеринбург: Изд-во ЕГУ, 2008.
19. Сурков С. Люди на работе. Учебник для менеджеров. — М.: Изд-во «Дело и сервис», 2005.

### Дополнительная:

1. Адизес И.И. Управляя изменениями. / Пер. с англ. В. Кузина. — СПб: Питер, 2008.
2. Асаул А.Н. Теория и практика принятия решений по выходу организации из кризиса. — М.: ИПЭВ, 2007.

3. Вести В.Р. Практический менеджмент персонала. Пособие по кадровой работе. — М.: Юристъ, 2008.
4. Вечер Л.С. Секреты делового общения. — М.: ЛОТОС, 2006.
5. Вудкок М., Фрэнсис Д. Раскрепощенный менеджер. Пособие для руководителя-практика/ Пер. с англ. — М.: Дело ЛТД, 2007.
6. Грошев И.В. Семиотика корпоративной культуры: символы, мифы, ритуалы. // Семиотика и имиджология деловых культур. Материалы международной научной конференции. — Тамбов: изд-во ТГУ, 2005.
7. Егоршин А.П. Управление персоналом. — 3-е изд. — Н.Новгород: НИМБ, 2006.
8. Козлов В.Д. Управление организационной культурой. — М., 2006.
9. Козлов В.Д., Козлова А.А. Корпоративная культура: «костюм» успешного бизнеса. // Управление персоналом. — 2006. — № 1.
10. Кравченко А.И. История менеджмента. Учебное пособие для вузов. — 6-е изд. — М.: Акад. Проект: Трикта, 2007.
11. Магура М.А. Организационная культура как средство успешной реализации организационных изменений // Управление персоналом. — 2006. — № 1.
12. Макмиллан Ч. Японская промышленная система. — М.: Экономика, 2007.
13. Маслоу А. Мотивация и личность. — Нью-Йорк, 1970.
14. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. — М.: ИНФРА-М, 2007.
15. Ноэль-Нойман Э. Общественное мнение. Открытие спирали молчания. — М., 2006.
16. Оучи У. Методы организации производства: японский и американский подходы. — М.: Экономика, 1984.
17. Петровская И.А. Проблемы социализации индивидов в организации // Менеджмент. — 2008. — № 7.
18. Почепцов Г.Г. Теория коммуникации. — Изд-во: Рефл-Бук, Ваклер, 2007.
19. Проведение деловых переговоров за рубежом. Рекомендации для российских бизнесменов. — М.: ИНФРА-М, 2007.
20. Роджерс Э., Агарвала-Роджерс К. Коммуникации в организациях. — М.: Экономика, 2006.
21. Ротшильд де, Надин. Правила хорошего тона для современной женщины. — М.: Текст, 2006.
22. Тексты. Психология индивидуальных различий. — М.: Изд-во МГУ, 1982.
23. Хойер В. Как делать бизнес в Европе. — М.: Акад. Проект: Трикта, 2008.
24. Шибутани Т. Социальная психология. — М.: Прогресс, 1969.

#### **Литература, рекомендуемая для аннотирования**

1. Богданов Н.А. Всеобщая организационная наука (тектология). Ч.1-2. — М., 1913–1917.
2. Гантт Г. Организация труда. — М., 1923.
3. Гастев А.К. Как надо работать. — М., 1972.
4. Друкер А. Управление, нацеленное на результаты. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1992.

5. Друкер П. Эффективный управляющий. — М., 1994.
6. Журавский А.Ф. научная организация труда. — М.-Л., 1926.
7. Маслоу А. Мотивация и личность. — Нью-Йорк, 1970.
8. Оучи У. Методы организации производства. Японский и американский подходы. / Сокр. пер. с англ. — М., 1984.
9. Тейлор Ф.У. Тейлор о тейлоризме. — М.-Л., 1931.
10. Тейлор Ф.У. Научная организация труда. — М., 1925.
11. Херцберг Ф., Майнер М.У. Побуждение к труду и производственная мотивация. // Социологические исследования. — 1990. — № 1.
12. Эмерсон Г. Двенадцать принципов производительности. — М.-Л., 1931.

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### ГЛОССАРИЙ

- Автономия** — Степень свободы действий работника в принятии решений относительно выполнения заданий и контроля, в значительной степени определяющая чувство его ответственности.
- Авторитарная модель ОП** — Концепция, утверждающая, что воздействия на поведение работников и контроль над их действиями осуществляются посредством реализации власти официальных полномочий.
- Авторитарные руководители** — Руководители, концентрирующие в своих руках все властные полномочия и единолично принимающие связанные с деятельностью группы решения.
- Агент перемен** — Индивиды, роль которых заключается в содействии изменениям, стимулировании и координации преобразований.
- Адвокат дьявола** — Член группы, одна из обязанностей которого заключается в конструктивной критике предложений коллег, анализе их аргументов и логики, что позволяет принимать взвешенные решения.
- Активное восприятие** — Действия, направленные на получение информативного эмоционального сообщения от другого человека.
- Анализ «затраты — выгоды»** — Определение суммарного эффекта какого-либо действия, имеющего как позитивные, так и отрицательные последствия (финансовые и другие).
- Ассертивность** — Процесс выражения индивидом чувств, предложений о легитимных изменениях и установлении обратной связи.
- Атрибуция** — Процесс интерпретации и определения индивидом побудительных причин своего поведения и действий других людей.
- Аттестационное собеседование** — Встреча, на которой менеджер обсуждает с работником ход выполнения работ, проблемы и побуждает его к ответной реакции.
- Аттестация по результатам деятельности** — Процесс оценки показателей работы сотрудника.
- Базовая информация** — Текущий уровень показателей деятельности организации, который используется для оценки результатов программы реорганизации.
- Безусловные поглаживания** — Поглаживания, которые никак не связаны с поведением сотрудников.
- Биологическая обратная связь** — Изучение реакций индивида на различные стрессоры и его обучение управлению внутренними процессами.

- Болезнь сотрудников, переживших волну сокращений** — Чувство неопределенности, раздражения, вины и недоверия, которое возникает после увольнения коллег по работе.
- Валентность** — Степень значимости получения поощрения для индивида, его устремленность к достижению поставленной цели.
- Видение** — Предполагающий решение сложных задач и определяющий планы противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее
- «Виноградная лоза»** — Сосуществующая параллельно с официальными, неформальная система коммуникаций организации.
- Виртуальные офисы** — Схема организации работ, когда офисы и рабочие места заменяются набором портативных коммуникационных средств, позволяющих сотрудникам работать в любом удобном месте.
- Вклад (вход)** — Понятие, объединяющее разнообразнейшие элементы, которые, по убеждению работников, им приходится приносить на «алтарь» результата.
- Власть** — Способность индивида воздействовать на других людей и события, основной капитал руководителя, методы распространения его влияния.
- Внешние мотиваторы** — Внешние поощрения, которые имеют место независимо от природы труда, не обеспечивающие прямого удовлетворения в ходе выполнения рабочего задания.
- Внутренние мотиваторы** — Внутренние поощрения, которые человек ощущает в процессе труда, т.е. между трудом и поощрением присутствует прямая и часто непосредственная связь.
- Вовлечение в процесс труда** — Степень, в которой сотрудники отдаются работе, расходуют на нее время и энергию, воспринимают ее как существенную часть своей жизни.
- Воспринимаемый контроль** — Уровень контроля над процессом труда и условиями работы в соответствии с ощущениями сотрудников.
- Восприятие индивидуальное** — Уникальное видение мира индивидом.
- Восходящие коммуникации** — Направляемые на верхние уровни организации информационные потоки.
- Вторичные потребности** — Социальные и психологические потребности людей.
- Вторичные результаты** — Вознаграждение, получаемое сотрудником после выполнения рабочего задания, косвенно вытекающее из его первичных результатов.
- Выбор цели** — Определение долгосрочных и краткосрочных целей и задач.

- Генетический мониторинг** — Исследования на предмет выявления уровня вредных веществ на рабочих местах и их влияния на здоровье сотрудников, использование полученных данных для корректирующих действий.
- Генетическое тестирование** — Исследования генетической восприимчивости работников к одному или более видам заболеваний или вредных веществ.
- Геоцентрические организации** — Организации, стремящиеся к интеграции различных культур, в которых попытки формирования чувства общности сочетаются с поощрительным подходом к эффективной реализации способностей всех сотрудников.
- Гибкий график работы** — Практика управления, предполагающая значительную автономию работников в установлении наилучшим образом соответствующего их стилю жизни графика работы.
- Гигиенические факторы** — Условия, удовлетворяющие работников (если они присутствуют) и вызывающие чувство неудовлетворения в случае их отсутствия. Однако их роль как фактора мотивации весьма незначительна. Известны также как поддерживающие факторы или необходимые условия труда.
- Глубина сферы труда** — Степень контроля, ответственности и свободы действий сотрудников, которыми они обладают при выполнении рабочих заданий.
- Гомеостаз** — Самокорректирующийся механизм любой группы, обеспечивающий ее энергией для восстановления равновесия при возникновении угрозы изменений.
- Горизонтальные (перекрестные) коммуникации** — Коммуникации соединяющие между собой командные цепочки организации и позволяющие координировать взаимодействие ее различных отделов и подразделений.
- Граждане организации** — Работники, принимающие активное участие в жизни компании, специальных проектах, взаимодействующие с коллегами, направляющие способности и энергию на достижение целей организации, повышение эффективности ее деятельности.
- «Гражданское» организационное поведение** — Добровольные действия сотрудников, направленные на достижение целей компании, выполнение ее миссии.
- Границы сферы труда** — Оценка сферы труда в вертикальном и горизонтальном измерениях (глубине и широте).
- Гроздевая цепочка** — Неформальная коммуникативная цепочка, по которой информация передается от одного сотрудника нескольким другим, часть из которых, в свою очередь, передают сведения более чем одному работнику.



**Групповая динамика** — Социальный процесс взаимодействий индивидов в малых группах.

**Групповое мышление** — Как правило, тесно связанные между собой члены небольших групп не рискуют высказывать противоречащие воззрениям большинства мнения, либо с готовностью присоединяются к точке зрения наиболее влиятельных (пользующихся авторитетом, доверием, или просто упорно отстаивающих свои доводы) ее участников.

**Гуманистические ценности** — Позитивные воззрения на потенциал и стремление к личностному росту сотрудников организации.

**Двойная петля обучения** — Процесс использования полученной в ходе изменений информации (первый цикл) для более эффективного управления будущими трансформациями (второй цикл).

**Двусторонний коммуникативный процесс** — Включающий в себя восемь шагов коммуникативного процесса, предполагающих, что отправитель разрабатывает, кодирует и передает некую идею, а адресат, в свою очередь, получает, расшифровывает, принимает и применяет ее, после чего посылает сигнал обратной связи отправителю.

**Двухфакторная модель мотивации** — Мотивационная модель Ф. Герцберга, основное положение которой состоит в том, что определенный набор (адекватный комплекс) условий труда (мотивирующие факторы) мотивирует работника и приносит ему удовлетворение в то время, как другой набор (гигиенические факторы) детерминирует уровень неудовлетворенности.

**Делегирование** — Назначение рабочих заданий, полномочий и обязанностей сотрудникам организации.

**Дельфийский метод решений** — Групповая структура, предполагающая, что для решения проблемы формируется группа из экспертов по данному вопросу или имеющих необходимую информацию сотрудников, руководитель которой распространяет среди участников заранее подготовленные анкеты; личные встречи экспертов не предусмотрены.

**Деструктивный результат** — Неблагоприятные последствия действий или изменений для системы в целом.

**Дефицит доверия** — Возникает в результате разрыва между словами и делами одной (обеих) сторон коммуникаций.

**Диагностическое обследование сферы труда** — Исследование, цель которого состоит в оценке пяти основных факторов процесса труда.

**Диалектический метод принятия решений (ДМПР)** — Выдвижение двух или более конкурирующих предложений, определение лежащих в их основе допущений, анализ аргументов «за» и «против» предложений и совместное принятие решения.

- Директивное консультирование** — Предполагает ознакомление с проблемами работника, принятие совместного решения о предстоящих действиях, побуждение и мотивацию сотрудника к поступкам.
- Дистанция власти** — Уверенность в жестких и законных правах на принятие решений, разделяющих менеджеров и рядовых сотрудников (что характерно для азиатских и латиноамериканских государств).
- Дисциплинарные воздействия** — Управленческие мероприятия, направленные на поддержание принятых в организации стандартов.
- Дискриминация** — Пристрастное отношение к индивидам или группам людей.
- Дни отдыха** — Предоставление работнику оплачиваемого или неоплачиваемого отпуска, что способствует снятию стресса и предоставляет дополнительные возможности для обучения.
- Доверие** — Потенциальная возможность определять свои действия, полагаясь на высказывания и поступки другой стороны.
- Долгосрочная ориентация** — Культурный акцент на подготовку к будущему, когда особое значение придается экономии и сбережениям, настойчивости.
- Дополнение** — Привнесение связным в сообщение собственных ощущений и соображений, полностью искажающих его первоначальный смысл.
- Единичная петля обучения** — Процесс разрешения текущих проблем и адаптации к изменениям.
- Естественная рабочая команда** — Группа работников, ответственная за выполнение целостного элемента процесса производства и обладающая определенной степенью самостоятельности.
- Естественный рабочий модуль** — Рабочее задание, построенное таким образом, что сотрудник, производящий законченное изделие или его узел, выполняет всю последовательность операций.
- Жизненная позиция** — Преобладающий способ построения отношений с людьми, как правило, сохраняющийся на протяжении всей человеческой жизни, за исключением случаев, когда индивид приобретает значимый опыт, корректирующий его жизненную позицию.
- Закон индивидуальных особенностей (различий)** — Положение о том, что каждый человек отличен от всех других людей.
- Закон о равной оплате труда 1963 г. США** — Федеральный закон США, предусматривающий, что система вознаграждения любой организации должна предусматривать равную оплату труда за выполнение одних и тех же или близких рабочих заданий женщин и мужчин.
- Закон следствия** — Утверждает, что человек склонен воспроизводить образцы поведения, последствия которых он воспринимает как благоприятные

(подкрепление) и, наоборот, стремится не допускать повторения поступков, сопровождающихся негативным «послевкусием».

**Закон убывающей отдачи** — Принцип, в соответствии с которым по достижении определенного момента увеличение вводимых ресурсов ведет к уменьшению объема дополнительного выпуска продукции.

**Закрытые вопросы** — Вопросы относительно узкой темы, предполагающие получение конкретного ответа.

**«Замораживание»** — Термин, применяемый к ситуациям, когда происходит интеграция новых образцов действий в реальную практику, когда они принимаются не только разумом, но и эмоциями, встраиваются в ежедневную деятельность работников.

**Заработная плата в соответствии с квалификацией** — Система оплаты труда, предполагающая, что ее уровень определяется уровнем знаний сотрудников о том, как следует выполнять различные рабочие задания, широтой, глубиной и разнообразием их профессиональных навыков.

**Зашоренный взгляд** — Недостаточно широкий взгляд на существо проблемы, ограниченность.

**Защитная аргументация** — Коммуникативные методы поведения, применяемые индивидами, исчерпавшими обвинительные аргументы в адрес других людей, которые заключаются в избирательном использовании информации, усиленном самоконтроле и подавлении негативных эмоций.

**Значимость задачи** — Уровень воздействия (в соответствии с восприятием рабочего) полученного сотрудником задания на других людей.

**Идентифицируемость рабочего задания** — Рабочее задание, предполагающее изготовление сотрудником конечного продукта в целом или существенной его части.

**Иерархия потребностей** — Теория А. Маслоу, основное положение которой состоит в том, что различные группы человеческих потребностей располагаются в определенном иерархическом порядке приоритетов, так что одна группа потребностей превосходит другую по значимости.

**Избыток участия в управлении** — Ситуация, когда степень участия работников в процессе управления превышает желаемый ими уровень.

**Изменения в процессе труда** — Любые перемены в рабочей среде.

**Измеритель психологического стресса** — Техническое устройство, позволяющее анализировать изменение особенностей голоса испытуемого во время его попыток сделать ложные заявления.

**Индивидуализация** — Направленные на изменение культуры организации активные действия сотрудников.

- Индивидуализм** — Культурный акцент на индивидуальные права и свободы, свободно формирующиеся социальные системы и чувство собственного достоинства.
- Индивиды типа А** — Агрессивные, склонные к конкуренции, нетерпеливые по отношению к себе и другим люди, комфортно чувствующие себя в условиях жестких временных рамок.
- Индивиды типа В** — Расслабленные и покладистые сотрудники, которые скорее принимают складывающуюся ситуацию, адаптируясь к ней, нежели пытаются «плыть против течения».
- Инициация действия** — Процесс передачи задания и/или инструкций другому сотруднику.
- Интервенции** — Структурированные воздействия, направленные на оказание помощи индивидам или группам в повышении эффективности их деятельности.
- Информаторство** — Раскрытие неблагоприятных действий организации и ее сотрудников внешним или внутренним должностным лицам.
- Инструментальность** — Степень убежденности работника в том, что назначенное вознаграждение будет получено немедленно по выполнению задачи.
- Исследование** — Процесс сбора и интерпретации данных, которые подтверждают или опровергают теоретические построения.
- Истощение сил** — Состояние эмоциональной опустошенности индивидов, обуславливающее утрату интереса к работе, ощущение беспомощности.
- Кайзен** — Распространенное в японской культуре понятие, предположение о том, что каждый индивид должен постоянно побуждать себя к поиску способов усовершенствования всего того, что его окружает.
- Качество рабочей жизни** — Общая характеристика уровня благоприятствования рабочего окружения организации.
- Коллегиальная модель** — Концепция, утверждающая, что командная работа побуждает сотрудников организации к принятию ответственности за осуществление процесса труда на себя.
- Коллективизм** — Культурный акцент конкретной группе и гармоничным отношениям между ее членами.
- Командная работа** — Состояние, которое достигается, когда каждый член группы четко осознает свои задачи и цели групп, вносит свой вклад в их достижение, поддерживает усилия коллег.
- Командное строительство** — Процесс повышения эффективности команды, предполагающий поощрение ее членов к тщательному анализу совместной деятельности, определению слабых стороны и поиску новых форм сотрудничества.

- Комитет** — Особое совещание группы, на котором ее членам в соответствии с исполняемыми ролями делегированы права (один участник — один голос) для принятия оперативных решений.
- Комитеты менеджеров среднего звена** — Групповые механизмы, ориентированные на расширение участия в управлении организацией менеджеров, находящихся на средних и нижних уровнях иерархической структуры.
- Коммуникативная перегрузка** — Ситуация, когда объем коммуникативных входов существенно превышает возможности их обработки или реальные потребности сторон.
- Коммуникация** — Передача информации от одного человека к другому, один из способов доведения индивидом до других людей идей, фактов, мыслей, чувств и ценностей.
- Консенсус** — Единогласное решение членов группы.
- Конструктивный результат** — Благоприятное воздействие акции или изменения на систему в целом.
- Консультативный менеджмент** — Система управления, предполагающая, что принятие решения осуществляется менеджером после того, как его подчиненные проанализировали возникшую проблему или поставленную перед группой задачу.
- Консультации по процессу** — Предложение консультантом последовательности действий, которая позволяет членам команды сконцентрироваться на наиболее важных в данный момент проблемах.
- Консультирование-сотрудничество** — Предполагает зрелые отношения между сторонами процесса, осуществляющими обмен идеями с целью помощи в разрешении проблем консультируемого. В данном случае консультант и консультируемый совместно применяют свои знания, точки зрения и системы ценностей, интегрируют их для решения возникших проблем. Известно также как коллегиальное консультирование.
- Контекст труда** — Условия внешней по отношению к труду среды, не имеющие к нему непосредственного отношения.
- Контроль исполнения** — Наблюдение за поведением сотрудников, проверка качества продукции или изучение представленных документов и материалов.
- Конфликт** — Разногласия, по поводу характера или методов достижения организационных целей.
- Конфронтация** — Обращение сторон к анализу основных различий в их позициях и конструктивное решение проблемы. Также известно как разрешение проблем или интеграция.

- Концептуальные способности** — Навыки и умения ведения руководителем анализа в терминах людей, структур и длительных взаимосвязей (долгосрочное планирование).
- Корректирующие дисциплинарные воздействия** — Применение мер, призванных предостеречь работников от повторения нарушений; как правило, предполагают некое наказание провинившихся.
- Корректность** — Потенциальная возможность получения в ходе обследования необходимых данных.
- Краткосрочная ориентация** — Культурный акцент на признание ценности прошлого и особое внимание настоящему, уважение традиций и выполнение исторических общественных обязательств.
- Кривая адаптации организации к переменам** — Период адаптации сотрудников к изменениям, для которого характерно временное снижение показателей производительности труда вплоть до того момента, когда группа достигнет нового положения равновесия.
- Круговая обратная связь** — Процесс систематического сбора данных о навыках, способностях и поведении сотрудников из различных источников — от менеджера, сотрудников того же уровня, подчиненных, покупателей и клиентов.
- Кружки качества** — Группы рабочих-«добровольцев», которые, по прохождении «краткого курса» статистики и методов решения проблем, регулярно проводят собрания, на которых обсуждаются различные предложения, направленные на повышение качества продукции и услуг, производительности труда и улучшение его условий.
- Ксенофобия** — Неприятие, боязнь представлений и предметов, чуждых некоему индивиду.
- Культура высокого контекста** — Культура, представители которой, стремящиеся «нарисовать» портрет гостя, стремятся использовать ситуационные «подсказки». В них, как правило, особое значение придается личным отношениям, высоко ценятся доверие, внимание концентрируются на невербальных намеках/подсказках, до того как стороны переходят к обсуждению деловых проблем, подчеркивается значимость социальных потребностей.
- Культура низкого контекста** — Культура, в которой индивиды склонны истолковывать сигналы буквально, полагаются на письменные нормы и юридические документы, ставят бизнес на первое место и ценят специальные знания и показатели работы.
- Культурная эмпатия** — Знание и высокая оценка культурных различий, использование этой информации в деловых отношениях.

- Культурные возможности** — Признание того факта, что наиболее эффективные процедуры ОП конкретной нации в значительной мере определяются ее культурой.
- Культурные различия** — Степень различия двух социальных систем.
- Культурный шок** — Ощущение растерянности, определенной опасности и тревоги, вызванное новой, незнакомой для индивида внешней средой.
- «Латание дыр»** — Направленные на устранение симптомов, но игнорирующие стоящие за ними проблемы действия менеджмента.
- Лидеры-анархисты** — Руководители, которые избегают власти и ответственности.
- Личностные барьеры** — Коммуникативные помехи, в основе которых лежат человеческие эмоции, системы ценностей и неумение слушать.
- Лишение статуса** — Потеря статуса или уровень статуса, воспринимаемый индивидом как недостаточный. Известно также как потеря лица.
- Макромотивация** — Признание влияния окружающей среды на результаты деятельности сотрудников организации.
- Матричная организация** — Наложение одной организации на другую, что приводит к формированию двух командных цепочек.
- Метод мозгового штурма** — Групповая структура, поощряющая креативное мышление и предполагающая, что участники «атаки» до определенного момента воздерживаются от высказывания оценок идей и мнений коллег и принятия решений.
- Метод номинальной группы** — Групповая структура, объединяющая индивидуальный подход, групповые обсуждения и независимое принятие решений.
- Метод электронного мозгового штурма** — Использование для генерации и фиксации идей в ходе мозгового штурма компьютерных технологий.
- Механистические организационные формы** — Организации, характеризующиеся иерархической структурой, централизованным управлением и жесткой регламентацией ролей сотрудников.
- Микромотивация** — Признание влияния окружающей среды на результаты деятельности сотрудников.
- Модели ОП** — Доминирующие в мышлении руководства организации системы убеждений, определяющие действия менеджмента каждой компании. Известны также как парадигмы.
- Модель зависимости трудовых показателей от уровня стресса** — Визуальное описание отношений между стрессом и показателями работы, демонстрирующее, что индивиды имеют различные пороги стрессов.

**Модель законности организационного влияния** — Основные переменные модели — влияние организации на работников в процессе труда на работе и вне ее и поведение индивидов, связанное с выполнением должностных обязанностей и не имеющее отношения к ним. Их взаимодействие определяет приемлемость действий менеджмента.

**Модель консультирования «Айсберг»** — Консультирование, в основе которого лежит предположение о том, что большая часть выражаемых сотрудником эмоций — лишь малая толика его чувств.

**Модель ожиданий** — Теория, утверждающая, что мотивация является итоговым результатом взаимодействия трех факторов: того, насколько сильно индивид желает получить вознаграждение (валентности), и его оценок вероятностей того, что прикладываемые усилия приведут к результату в форме успешного выполнения рабочего задания (ожидания), а достижение поставленной цели будет достойно вознаграждено (инструментальности).

**Модель опеки (Опекунская модель)** — Концепция, утверждающая, что поведение и действия работников организации определяются их потребностями в безопасности, в чувстве защищенности.

**Модель руководства, ориентированная на обмен** **руководитель — член группы** — Предполагает, что между руководителем и подчиненными сформировались уникальные взаимоотношения, предполагающие, что лидер выборочно делегирует полномочия, информирует, консультирует, вознаграждает или поощряет каждого из работников.

**Модель руководства, основанная на принятии решений** — Структурированный подход к выбору стиля управления, предложенный В. Врумом и его коллегами; предполагает оценку различных оценок проблемы и установление соответствия результатов этого анализа с одной из пяти альтернатив управления.

**Модель СВР** — Мотивационная модель К. Алдерфера, в основе которой — предположение о существовании трех уровней человеческих потребностей — существования, взаимоотношений и роста.

**Модель ситуационного руководства** — Теория руководства, которая предполагает, что наиболее важным фактором эффективности стиля лидерства является уровень развития (зрелости) подчиненных менеджера.

**Моральная травма** — Стресс, вызванный серьезной угрозой безопасности человека.

**Моральная травма на рабочем месте** — Разрушение самооценки работников, подрыв их веры в свои способности как результат предвзятого отношения на работе, несправедливого увольнения, дискриминации или ощущения сотрудником неспособности к достижению ожидаемых показателей.



- Мотивация** — Сила побуждения индивида к действиям, определяемая как произведение его валентности, ожиданий и инструментальности.
- Мотивация власти** — Стремление индивида воздействовать на людей и на развитие ситуации.
- Мотивация к достижениям** — Стремление индивида преодолеть все трудности и препятствия на пути к достижению цели.
- Мотивация компетентности** — Стремление индивида быть лучшим в чем-либо, ориентация на высокие результаты и качество.
- Мотивация принадлежности к определенной группе** — Стремление некоторых индивидов к установлению социальных связей с другими людьми.
- Мотивирующие факторы** — Условия, создание которых оказывает значительное мотивирующее воздействие, но их отсутствие обычно не вызывает отрицательных эмоций.
- Мультикультурализация** — Возникает в тех случаях, когда принадлежащие к двум или более различным культурам работники организации взаимодействуют друг с другом на постоянной основе.
- Мультинациональные организации** — Организации, ведущие бизнес более чем в одной стране.
- Мультипликативный эффект обучения** — Процесс, в ходе которого привлеченные квалифицированные иностранные профессионалы обучают местных работников, а подготовленные ими специалисты становятся ядром для развития еще большего числа людей.
- Мультипрофессионализация** — Обучение членов команды различным взаимодополняющим навыкам, что позволяет им в случае необходимости выполнять разнообразные рабочие задания.
- Набор навыков и умений** — Комплекс необходимых для выполнения рабочего задания профессиональных знаний.
- Надежность** — Способность применяемых в обследовании инструментов обеспечивать постоянные результаты вне зависимости от того, кто их проводит.
- Наделение властью** — Процесс, обеспечивающий работников большей автономией посредством расширения их доступа к информации и обеспечения контроля над факторами, определяющими выполнение рабочих заданий.
- Наказание** — Управление неблагоприятными последствиями, цель которого состоит в предотвращении нежелательного поведения.
- Насилие** — Любые формы вербальной и физической агрессии.
- Насилие на рабочем месте** — Драматические события на рабочем месте, в результате которых нанесен ущерб работникам, менеджерам или имуществу компании.

- Наставник (ментор)** — Сотрудник организации или другой индивид, выступающий как образец ролевой модели, который делится с другим работником (протее) ценными советами относительно исполняемых ролей и стереотипов поведения.
- Невербальные коммуникации** — Выступающие средством коммуникации действия (или бездействия) индивидов.
- Негативное подкрепление** — Имеет место в тех случаях, когда определенный стереотип поведения предполагает устранение нежелательных последствий (в то время, как наказание обычно ведет к отрицательным результатам).
- Негативные поглаживания** — Выражение оценки действий индивида, отрицательно воздействующее на его физическое или эмоциональное состояние и восприятие рабочей среды другими работниками.
- Недирективное консультирование** — Процесс квалифицированного ознакомления с проблемами сотрудника, поощрение его к анализу их причин и принятию адекватных решений. Известно также как консультирование, ориентированное на клиента.
- Недостатки в организации процесса труда** — Упущения, не позволившие достичь планируемых результатов.
- Недостаток участия в управлении** — Ситуация, когда работники стремятся к более значимой роли в процессе принятия управленческих решений.
- Нейтрализаторы** — Атрибуты сотрудников, задач и организаций, ослабляющие попытки руководителя оказать воздействия на работников.
- Неприятие неопределенности** — Ощущение дискомфорта в условиях неопределенной ситуации, побуждающее индивидов добиваться прояснения положения.
- Неформальная организация** — Совокупность личных и социальных отношений, никак не определяемых формальной организацией, но возникающих спонтанно как результат взаимодействий сотрудников.
- Неформальные группы** — Группы, сформированные на основе общих интересов, близости и дружбы.
- Неформальный лидер** — Индивид, обладающий наивысшим статусом в неформальной организации, который проявляется в демонстрации влияния на членов неформальной группы.
- Нисходящие коммуникации** — Нисходящий от верхних уровней организации к нижним поток информации.
- Норма взаимности** — Правило, в соответствии с которым индивиды, длительное время поддерживающие рабочие взаимоотношения, воспринимают «оплату» взаимных социальных долгов как наипервейшую обязанность.

- Нормирование** — Процесс определения стандартного объема выработки для каждого вида работ.
- Нормы** — Требования неформального коллектива к поведению его членов, которые могут быть жесткими или либеральными (в зависимости от поведения членов группы).
- Область свободы выбора рабочих заданий** — Зона свободных действий подразделений организации в пределах установленных ограничений.
- Обогащение содержания труда** — Политика расширения комплекса мотивирующих сотрудников факторов, что позволяет добиться большей привлекательности их работы.
- Обратная связь** — Информация, получаемая сотрудником в ходе выполнения рабочего задания от менеджера или коллег относительно достигнутых работником результатов.
- Обратная связь по результатам деятельности** — Своевременное предоставление сведений или оценок, связанных с результатами выполнения рабочей задачи.
- Обработка социальной информации** — Анализ воздействий социальных реплик на восприятие индивидами рабочих заданий.
- Обследование на предмет удовлетворения от труда** — Исследование морали, мнений, установок и качества трудовой жизни, процедура, посредством которой менеджмент получает от сотрудников организации информацию об их чувствах относительно процесса труда и его внешней среды.
- Обучение по мере необходимости** — Предоставление нуждающимся в новых данных работникам возможности доступа к информации, хранящейся в виде небольших удобных для изучения модулей.
- Общества женственного (феминистского) типа** — Общества, характеризующиеся более широкими взглядами на огромное многообразие ролей мужчин и женщин, повышенным вниманием к межличностным отношениям.
- Общества мужественного (маскулинного) типа** — Общества, определяющие роли полов традиционным и стереотипным способом, ценящие напористое поведение и поощряющие накопление богатства.
- Общность интересов** — Представление о том, что индивиды нуждаются в организациях, а организации необходимы людям, что обеспечивает некую сверхзадачу, предполагающую наличие объединяющего их общего интереса.
- Объем потенциала мотивации труда (ОПМ)** — Показатель восприятия работником значимости рабочего задания, его ответственности и возможности получить информацию о результатах.

- Обязательства перед организацией** — Степень, в которой сотрудник идентифицирует себя с организацией и стремится к активному участию в ее деятельности.
- Ограничение выхода продукции** — Ситуация, когда работник принимает решение об уменьшении выработки, что может быть обусловлено незащищенностью сотрудников в плане повышения норм, сопротивлением переменам со стороны неформальной социальной организации, тем, что многие индивиды, вынужденные ежедневно «работать на полную катушку», ощущают некий дискомфорт.
- Ожидания** — Степень убежденности индивида в том, что его труд приведет к выполнению поставленной задачи.
- Озабоченность статусом** — Возникающее у индивида ощущение неудовлетворенности желательным и реальным уровнями статуса.
- Опоздание на работу** — Кратковременный невыход на работу (от нескольких минут до нескольких часов).
- Организационная культура** — Набор допущений, убеждений, ценностей и норм, разделяемых всеми членами организации.
- Организационная политика** — Разнообразные приемы направленные на достижение целей сотрудников организации, призванные усилить их влияние или защитить их личные интересы.
- Организационное поведение** — Изучение поведения людей (индивидов и групп) в организациях и практическое использование полученных знаний.
- Организационное развитие** — Систематическое применение положений поведенческой науки на различных уровнях организации (групповом, межгрупповом и организационном в целом) с целью осуществления запланированных преобразований.
- Органические организации** — Организации, характеризующиеся гибкостью и открытостью, децентрализованной системой принятия решений.
- Ориентированная на обстоятельства модель руководства** — Модель, основанная на предположении о том, что адекватный стиль руководства определяется оценкой менеджером текущей ситуации как благоприятной, неблагоприятной или промежуточной.
- Открытые вопросы** — Задаваемые в ходе консультации, опроса или разговора вопросы, позволяющие отвечающему затронуть любую интересующую его тему в любой форме.
- Отчуждение** — Ощущение работником бессилия, отсутствия смысла деятельности, одиночества, дезориентация и негативное отношение к работе, рабочей группе или организации.
- Офисы для соседей** — Центры общения «обитателей» индивидуальных кабинетов, наличие которых облегчает формирование социальных групп,

которые вносят существенный вклад в удовлетворение потребностей сотрудников в сопричастности.

**Парадигмы** — Исходные концептуальные схемы, модели постановки проблем и их решения.

**Первичные потребности** — Основные физиологические потребности человека и потребность в безопасности

**Первичные результаты** — Вознаграждение, которое сотрудник получает непосредственно в результате выполнения рабочего задания.

**Переориентация** — Изменение в психическом «я» работника, предполагающее коррективы его целей и системы ценностей.

**Пин-связи** — Роль менеджеров, заключающаяся в соединении возглавляемых ими групп с остальной организацией.

**Побуждения (Внутренние импульсы, стремления)** — Стремления работника к достижениям, принадлежности к определенной группе, власти или компетентности.

**Поведенческое пристрастие** — Узость взглядов некоторых людей, когда внимание акцентируется на удовлетворении сотрудника и не принимается во внимание более широкая система взаимоотношений организации и общества.

**Поглаживание** — Осуществление любого акта признания другого человека.

**Пограничные игроки** — Работники, обладающие прочными коммуникативными связями в своих отделах, в других подразделениях и (как правило) с внешними сообществами, которые обеспечивают «пограничников» большими объемами информации.

**Пограничные роли** — Позиции членов групп, предполагающие наличие у них способностей к эффективному взаимодействию с различными группами людей.

**Поддерживающая модель** — Концепция, утверждающая, что менеджмент должен поддерживать работников в их стремлениях к профессиональному росту, самоутверждению и одобрению со стороны руководства.

**Поддержка задачи** — Деятельность менеджера по координации получения и использования необходимых для выполнения производственного задания материальных финансовых и властных ресурсов, устранению внешних ограничений и контролю движения по «маршруту».

**Позитивное действие** — Предпринимаемые организациями конструктивные действия, направленные на увеличение возможностей трудовой занятости квалифицированных представителей защищенных групп населения, которые считаются неадекватно представленными в штате фирмы.

**Позитивное подкрепление** — Обеспечение благоприятных для индивида последствий, содействующих повторению целевых образцов поведения.

- Позитивные поглаживания** — Признание заслуг индивида, которое приносит ему чувство удовлетворения и положительно воздействует на восприятие рабочей среды другими работниками.
- Поиски обратной связи** — Осуществление сотрудником мониторинга за результатами процесса труда и обращение к менеджеру с просьбой об оценке степени продвижения к цели.
- Полиграф** — Техническое устройство (детектор лжи) для записи физиологических изменений в организме человека в моменты, когда он говорит заведомую ложь, используемое для проверки заявлений работников.
- Политика открытых дверей** — Поощрение высшим руководством компании обращений сотрудников к менеджерам (непосредственным начальникам прежде всего) по любым волнующим работников вопросам.
- Поляризация** — Ситуация, когда стороны двустороннего коммуникативного процесса занимают противоположные позиции и жестко отстаивают свои воззрения.
- Помехи** — Физические и эмоциональные коммуникативные барьеры, ограничивающие понимание сообщения получателем.
- Помощники** — Индивиды, которые действуют как консультанты по процессу, побуждая сотрудников к изучению новых возможностей реализации их командных ролей, методов групповых дискуссий и принятия решений, использованию властных полномочий и прав, моделей явных и неявных коммуникаций.
- Порог стресса** — Уровень фактора напряжения, который человек может вынести до момента возникновения стрессового состояния, неблагоприятно воздействующего на показатели производительности.
- Право на частную жизнь** — Предполагает невмешательство организации в частную жизнь сотрудников и запрет на несанкционированное распространение конфиденциальной, способной нанести индивиду эмоциональную травму информации.
- Практическое обучение** — Ознакомление участников процесса изменений с реально возникающими в рабочей среде проблемами в форме тренировки.
- Предварительное предоставление правдивой информации о предстоящей деятельности (ознакомление с реальными должностными обязанностями)** — Доведение до сведения кандидатов на занятие вакантных должностей в организации примеров из ее реальной жизни.
- Признание ценности разнообразия** — Философия (теория) и программы, утверждающие, что различия человеческих потребностей должны быть осознаны, признаны, оценены по достоинству и использованы для всеобщего блага.

- Программы предложений сотрудников** — Формальные, ориентированные на стимулирование направленных на совершенствование процессов труда предложений работников планы менеджмента. Как правило предполагают денежное вознаграждение участвующих в них работников.
- Производительность** — Отношение того, что получено на выходе, к тому, что вложено на входе (обычно в соответствии с неким заранее заданным стандартом).
- Проактивность** — Предвидение событий, инициирование перемен, стремление «держать в своих руках» судьбу организации.
- Проксемика** — Исследование различий в привычках и ощущениях людей, связанных с межличностным расстоянием в рамках одной культуры и при взаимодействии различных культур.
- Профилактические дисциплинарные воздействия** — Направленные на поощрение работников следованию принятые в организации стандартам и правилам и стимулирование самодисциплины мероприятия.
- Процедура** — Организация рабочего задания, построенная на последовательности операций.
- Процесс изменений** — Этап трансформационного процесса, в ходе которого изучаются новые идеи и практика, когда менеджмент оказывает работникам помощь в освоении новых способов мышления и действий.
- Прояснение мыслей** — Устранение эмоциональных барьеров, препятствующих рациональному, реалистичному мышлению.
- Психические издержки** — Затраты, которые оказывают влияние на внутреннее «Я» индивида или его психику.
- Психологическая дистанция** — Ощущение эмоциональной несовместимости людей, являющееся психологическим барьером «на пути» эффективных коммуникаций.
- Психологическая поддержка** — Действия руководителя, направленные на побуждение подчиненных к выполнению рабочего задания.
- Психологический контракт** — Негласное соглашение, определяющее условия психологического вовлечения каждого работника в социальную систему, в котором оговариваются условия обмена времени, талантов и энергии сотрудника на заработную плату и приемлемые условия труда.
- Психологическое консультирование** — Обсуждение с сотрудником какой-то, как правило, эмоционально окрашенной проблемы с целью ее устранения и улучшения психического здоровья.
- Рабочая команда** — Небольшие регулярно сотрудничающие и координирующие свою деятельность группы организации.

- Рабочая территория** — Пространство, которое работники могут называть своим и могут организовать, где они имеют возможность контролировать происходящие события.
- Равные права на занятость** — Гарантия равных возможностей предоставления работы и заработка всем гражданам США, которые определяются исключительно показателями их труда.
- Разделение труда** — Формирование административных уровней ответственности и функциональных единиц.
- «Размораживание»** — Термин, используемый для описания процесса изменений, в ходе которого происходит отказ от устаревших концепций или приемов и освоение новых.
- Расширение сферы труда** — Наделение работника более широким кругом должностных обязанностей, что позволяет добиться снижения монотонности труда.
- Реактивность** — Реакция на события, адаптация к переменам и смягчение их последствий.
- Реакция релаксации** — Спокойные, устремленные во внутренний мир индивида размышления, способствующие физическому и эмоциональному отдыху организма, что позволяет временно забыть о проблемах внешнего окружения и способствует снижению уровня стресса.
- Реверсивный культурный шок** — Трудности, которые испытывают экспатрианты при повторной адаптации к внешней среде после возвращения на родину.
- Регулирование организационного поведения (ОП Рег)** — Используемые в организациях процесс и методы изменения индивидуального поведения сотрудников посредством систематического применения позитивных и негативных стимулов.
- Результат (выход)** — Вознаграждения, которые в восприятии сотрудников организации они получают от своей работы и работодателей.
- Результат конфликта типа «выигрыш — выигрыш»** — Исход конфликта, когда обе его стороны считают, что они находятся в лучшем положении, чем до начала столкновений.
- Репатриация** — Возвращение работника на родину, постепенное вхождение в исходную культуру и эффективное использование его в организации после работы в течение нескольких лет в другой стране.
- Референтная группа** — Группа, нормам которой стремится соответствовать индивид.
- Ролевая неопределенность** — Ощущение, возникающее у индивида в ситуации, когда его роли определены неадекватно или просто неизвестны, что



приводит (как и в случае с ролевым конфликтом) к снижению уровня удовлетворенности трудом и чувства ответственности перед организацией.

**Ролевой конфликт** — Ощущение, возникающее в тех случаях, когда другие люди имеют другие представления или ожидания по поводу роли индивида, и затрудняющее осуществление одного набора ожиданий без отказа от другого.

**Ролевые представления** — Индивидуальное понимание того, как сотрудники организации должны исполнять «назначенные» роли, и их ожидания в отношении «игры» других «актеров».

**Роль** — Образец действий, ожидаемых от индивида при выполнении имеющей отношение к другим людям деятельности.

**Ротация рабочих заданий** — Периодическое привлечение работника к выполнению рабочих заданий, совершенно отличных от предыдущих.

**Руководители, придерживающиеся стиля участия в управлении** — Приверженцы децентрализации власти, принятия решений с учетом мнения подчиненных.

**Руководитель проекта** — Сотрудник организации, формальная задача которого состоит в обеспечении достижения группой поставленных целей.

**Руководство (лидерство)** — Процесс влияния и поддержки индивидом направленных на достижение поставленных целей, вдохновенных действий других людей.

**Руководство ориентированное на внимание** — Ориентация руководителя на работников, отражающая его внимание к потребностям сотрудников.

**Руководство, ориентированное на структуру** — Ориентация руководителя на задачу, предполагающая в крайнем своем проявлении игнорирование личных моментов и эмоций работников.

**Руководство типа «путь — цель»** — Модель, предполагающая, что основное содержание деятельности руководителя состоит в использовании структур, обеспечении поддержки и вознаграждения работников, что позволяет создать атмосферу, способствующую достижению целей организации посредством создания целевой ориентации и выбора и корректировки пути к поставленным целям.

**Самореализующиеся предсказания** — Концепция самореализующихся предсказаний предполагает, что ожидания менеджера относительно работника становятся причиной его определенного отношения, а ответная реакция сотрудника подтверждает исходные предположения. Известны также как эффект Пигмалиона.

- Саморуководство** — Самостоятельная постановка сотрудником естественно мотивированных задач и принятие им решений о наиболее целесообразных действиях, денежное вознаграждение за выполнение которых не предусмотрено.
- Самоуправляемые команды** — Естественные рабочие группы, которым предоставлена практически полная автономия в процессе принятия решений, осуществлении контроля и ответственности за результаты. Известные также как самоуправляемые команды, социотехнические команды или полуавтономные рабочие группы.
- Самозффективность** — Внутренняя убежденность индивида в том, что он обладает необходимыми потенциальными возможностями и уровнем компетентности для выполнения рабочей задачи, реализации ролевых ожиданий или возможности успешно справиться с трудной ситуацией.
- Санкции** — Поощрения и наказания, используемые группой для мотивации своих членов к соблюдению принятых норм.
- Сверхзадача** — Высокая цель, объединяющая усилия индивидов или групп.
- Сверхруководство** — Активные действия менеджмента, направленные на наиболее полную реализацию способностей подчиненных и поощрение возможностей саморуководства.
- Свободные нормы** — Норма является «свободной», если работники достигают стандартных показателей выработки, не прилагая значительных усилий.
- Связные** — Активно взаимодействующие в системе «виноградной лозы» сотрудники организации.
- Сдельная оплата труда** — Система вознаграждения, в соответствии с которой уровень оплаты труда работника определяется количеством произведенных им и соответствующих стандартам качества единиц продукции.
- Сексуальное домогательство** — Прием на работу или продвижение по службе сотрудников, осуществляемые в соответствии с сексуальными интересами должностных лиц или любые вербальные или физические отношения между коллегами, ведущие к созданию оскорбляющей человеческое достоинство рабочей среды.
- Селективное восприятие** — Склонность уделять внимание тем особенностям рабочего окружения, которые совпадают с собственными ожиданиями работника или подкрепляют их.
- Сеть** — Группа людей, развивающих и поддерживающих неформальный обмен информацией, обычно по представляющим взаимный интерес вопросам.
- Синдром приобретенного иммунодефицита (СПИД)** — Вирусное заболевание иммунной системы человека.

- Система организационного поведения** — Комплексная система элементов, описывающих механизмы побуждения сотрудников к действиям, направленным на достижение целей организации.
- Система тройного вознаграждения** — Термин, используемый в отношении к практике, предполагающей удовлетворение потребностей и достижений сотрудников, организации и социальной системы в целом.
- Системный подход к ОП** — Убеждение в том, что организация есть совокупность множества элементов и частей, каждая из которых сложным образом влияет на все остальные.
- Ситуационный подход к ОП** — Теория, утверждающая, что достижение эффективных результатов в различных внешних обстоятельствах предполагает использование различных поведенческих методов.
- Семантика** — Наука о значении в отличие от фонетики, науки о звуках.
- Семантические барьеры** — Ограничения коммуникаций, связанные с многообразием значений используемых в сообщениях символов.
- Сетевая диаграмма** — Визуальный «портрет» неформальной группы, структура выражаемых членами группы чувств или демонстрируемого ими поведения.
- Символы статуса** — Видимые, внешние признаки, которые принадлежат индивиду или рабочему месту и подтверждают их социальный ранг.
- Система статусов** — Иерархия статусов, определяющая ранг индивидов по отношению к другим участникам группы.
- Система экономического стимулирования** — Система, в соответствии с которой оплата труда сотрудника изменяется пропорционально некоему критерию, связанному с показателями деятельности индивида, группы или организации в целом.
- Скрытая повестка дня** — Частные эмоции и мотивы членов группы, которые не принято выставлять на «всеобщее обозрение».
- Слухи** — Переносимая «виноградной лозой» информация, распространяемая без предоставления общепринятых свидетельств достоверности.
- Собственность для наемных работников** — Программа, в соответствии с которой работники организации обменивают свои денежные средства на право осуществления контроля за ее деятельностью.
- Содержание труда** — Относящиеся непосредственно к процессу труда условия.
- «Сопоставимая ценность»** — Действующая в США программа, призванная гарантировать сотрудникам равную оплату за равный труд таким образом, чтобы люди, выполняющие сравнимые (равноценные для работодателя) виды работ получали равную заработную плату.

- Сопротивление изменениям** — Любые поступки работников, направленные на дискредитацию, задержки или противодействие осуществлению перемен в процессе труда.
- Социально приемлемое смещение** — Корректировка респондентами в ходе обследования или интервью своих ответов с целью приблизить их к требованиям общества.
- Социальное содействие** — Стремление членов группы внести дополнительный вклад в решение задачи просто потому, что они работают в обществе других людей.
- Социальный лидер** — Сотрудник организации, главная задача которого заключается в установлении и поддержании конструктивных взаимоотношений членов группы.
- Сохранение лица** — Стремление индивида к поддержанию желаемого имиджа.
- Социализация** — Непрерывный процесс передачи ключевых элементов культуры организации ее сотрудникам.
- Социальная культура** — Социальная внешняя среда, в которой формируются убеждения людей, их привычки и знания, приобретается практический опыт.
- Социальная ответственность** — Признание того, что организации оказывают значительное влияние на социальную систему, которое должно быть соответствующим образом учтено в ее деятельности.
- Социальная поддержка** — Совокупность различных видов деятельности и взаимоотношений, удовлетворяющая потребности работника в поддержке, уважении и положительной оценке результатов труда.
- Социальная праздность** — Снижение сотрудником производительности в случаях, когда он считает, что индивидуальный вклад в достижения группы не поддается измерению.
- Социальная система** — Сложный комплекс отношений, возникающих в результате различных взаимодействий индивидов.
- Социальное равновесие** — Динамическое равновесие между взаимозависимыми частями некоторой системы.
- Социальные реплики** — Позитивная или негативная информация, поступающая к работникам из их социального окружения, в значительной мере определяющая реакцию сотрудника в ходе коммуникаций.
- Сплоченность** — Степень, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива.
- Сравнение издержек и вознаграждения** — Процесс, в ходе которого работники определяют и сравнивают свои издержки и полученное денежное поощрение, приблизительно определяя точку их равенства.

- Статус** — Социальный ранг личности в группе, мера уровня признания, уважения и принятия личности ее участниками.
- Стиль руководства** — Устойчивое сочетание теоретических воззрений, навыков и умений, характерных черт и отношений, проявляющихся в поведении лидера.
- Стимулирующая заработная плата** — Система оплаты труда, предполагающая, что достижение высокой производительности влечет за собой увеличение денежного вознаграждения.
- Стресс** — Общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления.
- Стрессор** — Условия, которые, как правило, вызывают стресс.
- Субституты руководства** — Факторы, обуславливающие ограничение значения действий конкретного менеджера (источник которых — ситуационные факторы задачи, организация, сотрудники).
- Текущность кадров** — Число уволившихся в течение рассматриваемого периода (обычно года) сотрудников организации, отнесенное к среднему числу ее работников и умноженное на 100 %.
- Телекоммуникативные системы** — Процесс выполнения всей или части работы сотрудником на дому, когда связь с офисом осуществляется посредством компьютеров. Известна также как электронная хижина.
- Теории** — Объяснения того, как и почему люди думают, чувствуют и действуют именно так, как это реально происходит.
- Теория социального обучения** — Утверждение о том, что, наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде, сотрудники организации получают значительные объемы информации об эффективном поведении в процессе труда (косвенное обучение, или обучение на опыте других людей).
- Теория справедливости** — Утверждает, что работники склонны оценивать беспристрастность действий менеджмента, сравнивая результаты своего участия в выполнении рабочих заданий с прилагаемыми для их достижения усилиями, а также сопоставляя полученную пропорцию (далеко не всегда абсолютный уровень вознаграждений) с аналогичными пропорциями других людей.
- Теория X** — Традиционный авторитарный набор предположений о человеческой природе.
- Теория Y** — Гуманистический и поддерживающий подход к управлению трудовой деятельностью людей.
- Теория Z** — Модель, в которой предпринимается попытка адаптации элементов японских систем управления к американской культуре с акцентом на сотрудничество и процессы принятия согласованных решений.

- Тесты на порядочность** — Методы оценки моральных качеств работника и его склонности к совершению неэтичных поступков. Известны также как тесты на высокие моральные качества.
- Тест на ухудшение показателей** — Определение потенциальной возможности человека выполнять работу без воздействия запрещенных законом наркотиков, предполагающее компьютерное исследование изменений моторных реакций сотрудников организации.
- Техническая квалификация** — Знания и умения индивида, применимые к какому-либо технологическому процессу или оборудованию.
- Торможение** — Сдерживание положительных последствий, которые были получены в ходе регулирования поведения сотрудников.
- Траектория контроля** — Оценка того, в какой степени индивид обязан своими достижениями собственным усилиям (внутренняя траектория) и внешним факторам (внешняя траектория).
- Трансакционный анализ** — Изучение социальных взаимодействий индивидов, конечная цель которого состоит в усовершенствовании коммуникаций и человеческих отношений.
- Транскультурные работники** — Работники, которые научились эффективно действовать в различных культурах.
- Трансформационный лидер (руководитель-преобразователь)** — Менеджер, который инициирует смелые стратегические перемены, направленные на укрепление позиций организации в будущем.
- Тренер** — Роль руководителя, предполагающая, что лидер готовит, направляет, подбадривает, поддерживает и направляет свою команду, но не принимает непосредственного участия в «игре».
- Трудовая этика** — Установка работника, в соответствии с которой человек относится к труду как к очень важной и желаемой жизненной цели.
- Удовлетворение от труда** — Комплекс благоприятных чувств и эмоций, возникающих у работника в процессе и при оценке результатов работы.
- Узость взглядов** — «Видение» ситуации вокруг себя только с точки зрения собственных перспектив.
- Умение подчиняться** — Поведенческие навыки, которые позволяют индивиду эффективно выполнять распоряжения руководителя.
- Умение работать с людьми** — Навыки эффективного взаимодействия лидера с сотрудниками организации и другими людьми и создания рабочих команд.
- Управление впечатлением** — Предполагает создание и защиту индивидом собственного имиджа посредством целенаправленных воздействий на оценки окружающих.

- Управление, основанное на «выходах в народ»** — Система связи и получения информации о положении в компании, предполагающая, что ее менеджеры по собственной инициативе систематически общаются с сотрудниками.
- Управление по целям (УПЦ)** — Процесс, в ходе которого менеджер совместно с высшим руководством устанавливает цели, разрабатывает планы действий, регулярно контролирует их выполнение и принимает участие в ежегодных оценках достигнутых показателей выполнения рабочих заданий.
- Управление тотальным качеством** — Вовлечение каждого сотрудника организации в постоянный поиск усовершенствований процесса труда.
- Управление экологией** — Сообщение, направленное на оказание планируемого воздействия на поведение получателя путем изменения отправителем окружающей обстановки.
- Управленческая сетка** — Классификация стилей управления, основными критериями которой являются степень внимания к людям и ориентация на выпуск продукции.
- Усилители руководства** — Факторы, способствующие усилению влияния лидера на работников (повышение статуса менеджера, материальное стимулирование, успешное разрешение кризисов).
- Условные поглаживания** — Получают работники, деятельность которых удовлетворяет менеджеров.
- Установка восприятия** — Склонность индивидов к восприятию только той информации, которая соответствует их ожиданиям.
- Установки** — Ощущения, чувства и убеждения, в значительной мере определяющие восприятие работниками внешней среды, побуждающие их к планированию определенных действий и поступкам.
- Участие в доходах** — Программа, предполагающая установление менеджментом организации базового периода ее работы, оценку улучшения деятельности компании и распределение в соответствии с некими критериями получаемых доходов.
- Участие в прибылях** — Система распределения определенной части прибыли компании между ее работниками, либо непосредственно по итогам работы, либо по истечении определенного срока.
- Участие в управлении** — Ментальное и эмоциональное вовлечение индивидов в групповые ситуации, побуждающее их вносить личный вклад в достижение командных целей и разделять ответственность.
- Фактические предпосылки** — Описательный взгляд на бытие, основывающийся как на исследованиях поведенческих наук, так и на личном опыте

индивидов (существенные моменты, в справедливости которых они уверены).

**Феномен пораженчества** — Убеждение индивида в том, что его способности далеко не так велики, как думают о них другие люди.

**Физические барьеры** — Коммуникативные помехи, возникающие в материальной среде коммуникаций.

**Философия (теория, теоретическая модель) ОП** — Комплекс предположений и убеждений руководителей и управленцев организации относительно реального состояния дел компании и задач ее производственной деятельности и возможной идеальной системы.

**Фильтрация** — Сокращение содержания сообщения до нескольких основных пунктов и доведение их до других людей.

**Фонд рискованных выплат** — Денежные выплаты, которые осуществляются только при достижении сотрудниками организации плановых показателей.

**Формальная повестка дня** — Официальная задача группы.

**Формирование** — Систематическое, усиливающееся применение положительного подкрепления. Обычно по мере того как индивид приближается к желаемому поведению, интенсивность подкрепления увеличивается.

**Фрустрация** — Результат блокирования мотивации (стремления), не позволяющий индивиду достичь желаемой цели.

**Фундаментальное атрибутивное пристрастие** — Стремление объяснения индивидом достижений коллег или подчиненных улыбкой Фортуны или простотой задач, а фиаско — недостаточными усилиями, отсутствием определенных индивидуальных характеристик или общих способностей.

**Функции психологического консультирования** — Основные функции консультирования, а именно: советы, подбадривание, коммуникации, освобождение от эмоционального напряжения, прояснение мыслей и переориентация.

**Характерные черты** — Специфические для руководителей и «нормальных» людей или преуспевающих и неудачливых лидеров физические, ментальные или личностные характеристики.

**Харизма** — Одна из характеристик лидера, одаренного способностями вдохновлять работников к действиям.

**Хищение** — Противоправное использование в частных интересах ресурсов компании.

**Хоторнский эффект** — Заключается в том, что наблюдение за деятельностью группы людей оказывает существенное воздействие на поведение ее членов.



- Цели** — Конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет).
- Целостная система оплаты труда** — Комплексная система вознаграждений, предполагающая применение различных их критериев в зависимости от преследуемых менеджментов целей (увеличение выработки, работа в команде).
- Целостное (холистическое) ОП** — Теория, интерпретирующая взаимоотношения индивиды-организации в терминах целостной личности, целостной группы, целостной организации и целостной социальной системы.
- Ценностные предпочтения** — Оценка индивидом желательности определенных целей и видов деятельности.
- Цикл результаты труда — удовлетворение — усилия** — Модель информационных потоков, демонстрирующая взаимосвязь отношений между результатами труда работника, его удовлетворением и усилиями.
- Читабельность** — Степень возможного понимания получателями письменного или устного сообщения.
- Чувствительность к справедливости** — Признание того, что каждый работник сугубо индивидуально оценивает уровень оплаты труда (завышенный, справедливый, заниженный).
- Широта сферы труда** — Число различных рабочих задач, за выполнение которых работник несет непосредственную ответственность.
- Эго-состояние Взрослый** — Психологическая позиция, проявляющаяся в рациональном, расчетливом, не допускающем лишних эмоций поведении индивида.
- Эго-состояние Ребенок** — Психологическое состояние, характеризующееся спонтанностью, зависимостью, креативностью или вспыльчивостью, когда индивид стремится к немедленному признанию своих заслуг и вознаграждению.
- Эго-состояние Родитель** — Психологическая позиция, предполагающая, что индивид контролирует ситуацию, выступает как защитник, патрон, воспитатель, критик, проводник определенной политики и приверженец стандартов.
- Эгоистические пристрастия** — Предъявления индивидом претензий на уверенность окружающих в его успехе и одновременная попытка ухода от ответственности за возникающие проблемы.
- Экспатрианты** — Сотрудники организаций в национальной (или культурной) среде, отличной от их собственной.
- Электронная почта** — коммуникативная компьютерная система, позволяющая отправлять сообщения одновременно нескольким получателям.

- Электронный мониторинг** — Использование для наблюдения за поведением работников различных технических средств.
- Эмоциональный катарсис** — Снятие эмоционального напряжения и возбуждения, как правило, имеет место во время разговора с внимательным слушателем.
- Эскалация участия** — Упорное отстаивание проекта и попытка добиться выделения дополнительных ресурсов, невзирая на объективные доказательства того, что он обречен на неудачу.
- Этичное отношение** — Убеждение в том, что взаимодействия организаций и менеджеров с работниками и клиентами должны соответствовать этическим нормам.
- Этичное руководство** — Руководство, основанное на высоких моральных и этических принципах, таких как ответственность перед обществом, открытый обмен информацией и анализ издержек и выгод.
- Этноцентризм** — Предрасположенность индивида оценивать ситуацию на основе критериев, принятых в его культуре.
- Эффект перелива** — Зависимость удовлетворения от труда и довольства жизнью в целом и обратная взаимосвязь.
- Эффект цепной реакции** — Ситуация, когда перемена (или другой фактор), непосредственно относящаяся к индивиду или небольшой группе людей, приводит к прямым или косвенным реакциям многих (сотен и тысяч человек) в силу того, что все они заинтересованы в том или ином развитии событий.