

КАЗАХСКИЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ УНИВЕРСИТЕТ им. АЛЬ-ФАРАБИ

ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ И БИЗНЕСА

КАФЕДРА «МЕНЕДЖМЕНТ И МАРКЕТИНГ»

КРАТКИЙ КУРС ЛЕКЦИЙ

ПО ДИСЦИПЛИНЕ

«ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ И ЛИДЕРСТВО»

Алматы, 2020

*Рекомендовано к изданию Ученым Советом и Методическим бюро
Высшей школы экономики и бизнеса КазНУ им. аль-Фараби*

Рецензенты:

PhD, и.о. доцента Досжан Р.Д.
к.э.н., ст.преподаватель Бейжанова А.Т.

Краткий курс лекций по дисциплине «Организационное поведение и лидерство» / Составитель: к.э.н., доцент Сокира Т.С. – Алматы: КазНУ им. аль-Фараби. ВШЭИБ: УЛ 2020 – 66стр.

Краткий курс лекций по дисциплине «Организационное поведение и лидерство» предназначен для, обучающихся в бакалавриате на экономических специальностях. Курс может быть использован другими обучающимися на технических специальностях в процессе изучения менеджмента.

Целью преподавания дисциплины является формирование у обучающихся в бакалавриате системы теоретических знаний, а также их практическое применение в процессе управления трудовыми коллективами, командами и группами.

СОДЕРЖАНИЕ

- Введение
- 1 Современный подход к организационному поведению
- 1.1 Современные проблемы менеджмента
- 1.2 Сфера и модели организационного поведения
- 2 Развитие теорий управления процессами и людьми в организации
- 2.1 Предпосылки возникновения организационного поведения
- 2.2 История развития и становления организационного поведения
- 3 Организация как система
- 3.1 Понятие и типы организаций
- 3.2 Современный подход к управлению организацией.
- 4 Развитие личности в организации и научение
- 4.1 Основы представления о личности и ее типологии
- 4.2 Научение: подходы, принципы, процессы
- 5 Карьера и стресс в жизни человека
- 5.1 Формирование карьеры
- 5.2 Модель стресса
- 6 Группы и их формирование
- 6.1 Понятие, типы и структура группы
- 6.2 Факторы, влияющие на создание групп
- 7 Групповая динамика
- 7.1 Стадии развития группы, функции и роли в группе
- 7.2 Влияние, подчинение, сплоченность и солидарное поведение в группе
- 8 Власть и лидерство
- 8.1 Власть и каналы власти в организации
- 8.2 Природа и подходы к эффективному лидерству
- 9 Организационная культура
- 9.1 Понятие и источники организационной культуры
- 9.2 Типы организационной культуры
- 10 Конфликты в организации
- 10.1 Понятие конфликта и его природа
- 10.2 Модель индивидуальных типов реакции на конфликт
- 11 Формирование эффективного индивидуального поведения
- 11.1 Управление процессом мотивации
- 11.2 Развитие карьеры и эффективность деятельности организации
- 12 Управление межличностными и межгрупповыми отношениями
- 12.1 Создание эффективных команд
- 12.2 Управление конфликтом
- 13 Управление организационными изменениями
- 13.1 Основы организационного развития
- 13.2 Управление изменениями
- Список использованной литературы

ВВЕДЕНИЕ

Самостоятельное направление в теории управления, получившее название *организационное поведение и лидерство (organizational behavior and leadership)*, включено в качестве учебного курса в учебные планы для будущих бакалавров экономических специальностей.

В XXI столетии успех любой организации все в большей степени будет зависеть от ее сотрудников. Отражением этого в области науки и образования служит бурное развитие и широкое распространение знаний в области управления людьми. Именно искусство управления людьми становится в современных условиях решающим фактором, обеспечивающим конкурентоспособность предприятия и возможность его успешного развития.

Дисциплина «Организационное поведение и лидерство» изучает поведение людей в организации и оценивает его влияние на результаты ее деятельности.

Целью курса является получение обучающимися теоретических знаний и приобретение практических навыков управления поведением людей на фирме, которые они смогут использовать в своей будущей работе.

В процессе изучения данного курса, обучающиеся должны освоить приемы и овладеть навыками оценки внутреннего состояния фирмы с точки зрения человеческого потенциала, научиться оценивать уровень конфликта в организации и находить пути разрешения конкретных ситуаций, получить необходимые знания для того, чтобы формировать работоспособные команды и правильно определять необходимый стиль лидерства.

1 СОВРЕМЕННЫЙ ПОДХОД К ОРГАНИЗАЦИОННОМУ ПОВЕДЕНИЮ

1. Современные проблемы менеджмента

Эффективное управление современными организациями, обеспечивающее их функционирование, сталкивается с грандиозными проблемами:

- 1) *структурные изменения мировой экономики и экономики отдельных стран;*
- 2) *изменение характера рабочей силы.*
- 3) *изменения в организационной структуре управления.*
- 4) *изменилась технология.*

Изменения в природе труда обуславливают то, что постепенно исчезает непрофессиональный труд. *Создание более гибких систем управления* – еще одна особенность современного менеджмента. Технологическая революция позволяет создавать более эффективные структуры управления, что приводит к сокращению числа менеджеров, изменению их должностных обязанностей, изменению в системе мотивации и поощрения сотрудников.

2. Сфера и модели организационного поведения

Организационное поведение и лидерство – отрасль знаний, сущность которой состоит в систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения

показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются.

Теоретическая база организационного поведения базируется на достижениях психологии в части изучения индивида. В части изучения групп – на достижениях социологии, а управленческие концепции опираются на *целый ряд дисциплин*, которые помогают нам понять, как применять эти знания на практике. Как следует из определения организационного поведения, данная дисциплина ставит *четыре задачи*: (1) систематическое описание поведения людей в различных возникающих в процессе труда ситуациях; (2) объяснение поступков индивидуумов в определенных условиях; (3) предсказание поведения людей; (4) овладение навыками управления поведением людей в процессе работы и поиск путей повышения эффективности их деятельности.

Организационное поведение и лидерство – управленческая дисциплина, поэтому понимание сущности управленческого процесса, правил и процедур разработки стратегий и проведения организационных изменений также является ***предметом данной дисциплины***.

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения. Такие системы существуют в каждой организации, но в различных формах.

Основная задача систем организационного поведения состоит в идентификации важнейших человеческих и организационных факторов, оказывающих влияние на достижение организацией поставленных целей, и создании условий для эффективного управления ими.

Фундамент системы организационного поведения составляет ее *философия*, включающая в себя основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания. Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов – *видения, миссии и целей*.

Видение представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее. *Миссия*, определяет направления ее деятельности, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. *Цели* представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет). Создание эффективной социальной системы предполагает реальную интеграцию индивидуальных, групповых и организационных целей.

Философия, ценности, видение, миссия и цели образуют иерархию восходящей конкретности, которая образует «каркас» *организационной культуры*, отражающей *формальную организацию* с ее политикой, структурами, процедурами и внешней социальной и культурной (глобальной) средой. Менеджеры должны помнить и о *неформальных группах* организации. Формальная и неформальная организации представляют собой «клей»,

соединяющий различные элементы компании в эффективную рабочую команду.

Управленческая деятельность предполагает, что менеджеры придерживаются определенного *стиля руководства и лидерской позиции*, используют свои *коммуникативные навыки* и знания *межличностной и групповой динамики* для достижения высокого качества трудовой жизни в организации. Решение данной задачи позволяет должным образом *мотивировать* работников к достижению целей организации.

Огромная заслуга в привлечении внимания и разработке теории управленческих моделей принадлежит *Дугласу МакГрегору*. Предложенные Мак Грегором теории *X и Y* представляют собой традиционный набор предположений о человеческой природе. Он одним из первых привлек внимание менеджмента к практической ценности изучения и применения модели иерархии потребностей А. Маслоу, отстаивал тезис о необходимости достижения соответствия систем организационных ценностей и индивидуальных приоритетов сотрудников компаний.

Такие модели, как теориями теория *Y*, также называются парадигмами, или исходными концептуальными схемами. В табл. 1. приведены основные черты авторитарной, опекунской, поддерживающей и коллегиальной моделей организационного поведения.

Таблица 1. Модели организационного поведения

Характеристики модели	Модели			
	авторитарная	опеки	Поддерживающая	Коллегиальная
Базис модели	Власть	Экономические ресурсы	Руководство	Партнерство
Ориентация менеджмента	Полномочия	Деньги	Поддержка	Работа в команде
Ориентация работников	Подчинение	Безопасность и льготы	Выполнение рабочих заданий	Ответственное поведение
Психологический результат для работников	Зависимость от непосредственного начальника	Зависимость от организации	Участие в управлении	Самодисциплина
Удовлетворение потребностей работника	В существовании	В безопасности	В статусе и признании	В самореализации
Участие работника в процессе труда	Минимальное	Пассивное сотрудничество	Пробужденные стимулы	Умеренный энтузиазм

Авторитарная модель основана на власти. *Модель опеки*, опираясь на патерналистскую политику, направлена на повышение степени защищенности работников. *Поддерживающая модель* базируется на принципе «поддерживающих взаимоотношений» Ренсиса Лайкерта. *Коллегиальная*

модель представляет собой дальнейшее развитие поддерживающей модели. Она относится к группе стремящихся к достижению общей цели людей и включает в себя понятие команды.

Представленные модели образуют эволюционный ряд практических подходов к управлению за прошедшие 100 лет. Хотя в конкретный период времени доминирующей являлась одна из них, те или другие организации использовали каждую из рассматриваемых моделей.

Поскольку каждая организация уникальна, модели организационного поведения в ее отделах и филиалах могут различаться. Идентификация доминирующей модели позволяет понять, чем жизнь одной компании отличается от жизни другой.

Практическое использование моделей организационного поведения во многом определяется временем. Новая модель организационного поведения не отрицает своих предшественниц, а строится на достижениях предыдущей модели.

Контрольные вопросы

1. Что такое организационное поведение?
2. Как философия, так и видение представляют собой достаточно абстрактные понятия. Как донести их содержание до работников?
3. Сформулируйте понятие «система организационного поведения».
4. Сравните четыре модели ОП между собой. Чем они отличаются друг от друга?

2 РАЗВИТИЕ ТЕОРИЙ УПРАВЛЕНИЯ ПРОЦЕССАМИ И ЛЮДЬМИ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Предпосылки возникновения организационного поведения

Организационное поведение как отдельная сфера исследований начало развиваться в конце 50 – начале 60-х годов XX столетия. С того времени была создана унифицированная система знаний, теоретических и практических разработок, которая определяется термином «организационное поведение». Однако вопросы, связанные с проблемами организационного поведения, начали изучать достаточно давно: у его истоков стоят известные ученые, разрабатывавшие теории управления организацией.

Хотя организации существовали уже в древности, до XX столетия мало кто задумывался, как управлять ими системно.

Начало развития менеджмента относят к XVIII в., когда в 1776 г. был опубликован фундаментальный труд Адама Смита «Богатство наций», где он описал ряд усовершенствований, направленных на повышение производительности, которое обеспечивается благодаря разделению труда.

В начале XIX столетия Роберт Оуэн разработал программы рационального использования коммун и кооперативов. В конце XIX – начале XX в. бурное развитие новых технологий, невиданные ранее масштабы производства со всей остротой поставили вопрос о разработке научных методов управления.

Эли Уитни на своей хлопчатобумажной фабрике первым предпринял попытку применить сборочный конвейер (хотя и неподвижный), внедрил идею взаимозаменяемости деталей и методы контроля качества.

Чарлз Бэббидж, стремясь к повышению производительности труда, практически осуществил специализацию рабочих.

На формирование теоретических основ организационного поведения существенное влияние оказали школа научного менеджмента, классическая школа, производственная психология и школа человеческих отношений, школа поведенческих наук.

2. История развития и становления организационного поведения

Школа научного менеджмента (1885 – 1920). Первый взрыв интереса к управлению коммерческими организациями был отмечен в начале прошлого столетия после публикации в 1911 г. книги Фредерика Уинслоу Тейлора «Принципы научного управления», где были изложены научные основы управления производством. Научное управление также связывают с работами Г. Эмерсона, Ф. и Л. Гилбертов, Г. Ганта, Тейлора, который концентрировал свое внимание на самом нижнем уровне организации: рабочем и его непосредственном руководителе. Тейлор разработал много рекомендаций по повышению эффективности работы фирмы.

Авторы школы научного менеджмента в основном занимались изучением процессов управления производством. Дальнейшее развитие их исследования нашли в 20–50-е годы в работах специалистов, занимавшихся совершенствованием управления организацией в целом.

Создание **классической школы (1920 – 1950)** административного управления, связывают с именами Анри Файоля, Линделла Урвика, Джеймса Муни, Алана Рейли, Альфреда Слоуна. Все они являлись руководителями крупных фирм или консультантами по вопросам управления. Целью школы было создание универсальных принципов управления, следование которым непременно приведет компанию к успеху. Возникновение классической школы и созданием теории администрирования связывают с именем Анри Файоля, которого иногда называют «отцом менеджмента». Положения школы научного менеджмента и школы административного управления явились теоретической базой для формирования модели механистической организации.

Большой вклад в разработку теории организации внес немецкий социолог Макс Вебер. В своем анализе он рассматривал организацию как часть общества, сосредоточив свое внимание на бюрократии.

Производственная психология и школа человеческих отношений (1930 – 1950) начала развиваться еще до «Первой мировой войны». Создателем этой дисциплины считается Хьюго Манстерберг. В своих работах он уделял особое внимание поиску наиболее эффективных и продуктивных отношений между человеческими и материальными ресурсами. Работа Манстерберга «Психология и эффективность производства» напрямую связана с предложениями Тейлора и содержит три основные части: «Оптимальный

человек», «Оптимальная работа» и «Оптимальный результат».

Тейлор и другие авторы изучали мнения психологов относительно человеческого фактора на производстве. Манстерберг следовал их примеру, и им были сформулированы принципы, этики научного менеджмента, фокусирующиеся на индивидууме, на увеличении эффективности и на социальных выгодах.

Самыми крупными, авторитетами в развитии школы человеческих отношений в управлении являются Мэри Фоллетт и Элтон Мэйо. Они впервые обратили внимание на то, что управлять в организации необходимо не только процессом и людьми, но также и межличностными отношениями. Взгляды Мэйо на роль взаимоотношений между работодателем и сотрудником получили название теории патернализма, провозглашающей необходимость отеческой заботы об интересах работников, «социального партнерства» в процессе трудовых отношений.

Школа поведенческих наук (1950 г. – по н.в.) использовала развитие таких наук, как психология и социология. Школа поведенческих наук (бихевиоризм) значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений в организации. Наиболее яркими представителями школы поведенческих наук являются Дуглас МакГрегор, Крис Аргирис, Ренсис Лайкерт, Лиман Портер, Ральф Стогдилл, Фредерик Герцберг.

Основной заслугой МакГрегора является то, что он указал направление, в котором может конструктивно развиваться стиль управления, если будет достигнут достаточный уровень доверия между руководством и рабочими.

Ренсис Лайкерт утверждал, что менеджеры могли бы достичь большого успеха, если бы создавали такую обстановку, в которой работник видел их заинтересованность в нем и ощущал свою значимость. Принцип «поддерживающих взаимоотношений», предложенный Лайкертом, лег в основу поддерживающей модели организационного поведения

Школа человеческих отношений и школа поведенческих наук явились теоретической базой для разработки концепции неформальной организации, построения модели, опирающейся на определение организации как коллектива, сформированного по принципу разделения труда.

Параллельно с развитием поведенческого (бихевиористского) подхода к управлению развивался **количественный подход**, основанный на применении математических методов. Несомненно, математика, статистика, инженерные науки и связанные с ними области знаний внесли существенный вклад и теорию управления. Благодаря разработке и использованию математических моделей руководители получили механизм, позволяющий им принимать более обоснованные решения в сложных ситуациях и лучше понимать управленческие проблемы.

Организация как открытая система. В соответствии с теоретическими положениями, разработанными А. Чандлером, Ф. Селзником, Т.Г. Бернсом,

Дж. М. Сталкером, Дж. Вудвордом, П.Р. Лоуренсом, Дж.В. Лоршем, организация рассматривается в единстве, ее составных частей, которые неразрывно связаны с внешним миром, и представлена в виде сложной иерархической системы. Ключевые факторы ее успеха находятся в двух сферах: во внешней (из которой она получает все виды ресурсов, включая информацию) и во внутренней.

П.Р. Лоуренс и Дж.В. Лорш изучили ряд эффективных и низкоэффективных организаций с позиций трех факторов (переменных): степени технологических изменений продукции, методов производства и нестабильности внешней среды. В результате исследователи пришли к выводу что организации, действующие в стабильной среде, более эффективны, если они более бюрократичны.

Другие исследователи доказали, что тип организационной структуры влияет на экономические показатели деятельности фирмы, а также что степень централизации принятия решений связана со стабильностью среды, в которой функционирует фирма. Модель, представляющая организацию в виде сложной иерархической структуры, предполагает, что главным направлением деятельности менеджеров становится стратегическое управление.

Японский тип менеджмента. Публикация в 1974 г. статьи Ричарда Джонсона и Уильяма Оучи «Сделано в Америке (под руководством японцев)» поколебала уверенность в том, что американских менеджеров невозможно превзойти. На основе, разработанной совместно с Альфредом Йегером модели организации типа Z Уильям Оучи разработал «теорию Z». Теория Z представляет собой попытку отказа от ситуационного подхода в пользу создания обобщенного описания управления.

«Тихая управленческая революция». Новая система взглядов на менеджмент в радикально меняющейся экономической среде была сформулирована в 70—80-е годы XX столетия. Значительный вклад в ее развитие внесли Р. Уотерман, Т. Питерс, И. Ансофф, П. Друкер и другие исследователи. Новый подход ориентировался на то, что: (1) предприятие рассматривается как открытая система в единстве факторов внешней и внутренней среды; (2) предприятие ориентируется не на объем выпуска, а на качество товаров и услуг, на удовлетворение потребителей; (3) в управлении используется ситуационный подход, признается важность быстрой и адекватной реакции на изменения внешней среды адаптация к ним; (4) главный источник благосостояния компании – люди и условия для максимальной реализации их потенциала; (5) система управления должна ориентироваться на повышение роли организационной культуры и нововведений, мотивацию работников и совершенствование стиля руководства.

Новая система взглядов потребовала пересмотра принципов управления, переноса центра тяжести на социальный аспект управления. Менеджмент неотделим от культуры, основан на честности и доверии к людям, он должен

быть направлен на человека, этика в бизнесе объявляется золотым правилом менеджмента.

Контрольные вопросы:

1. Каковы основные предпосылки зарождения организационного поведения как самостоятельного научного направления исследований?
2. Почему Тейлора называли пророком современной промышленности?
3. В чем заключаются особенности школы человеческих отношений?
4. В чем заключается суть «тихой управленческой революции»?

3. ОРГАНИЗАЦИЯ КАК СИСТЕМА

1. Понятие и типы организаций

Понятие «организация» применимо к биологическим, социальным и некоторым другим видам систем. Мы будем рассматривать социальную систему, т.е. место, назначение и роль организации в обществе. Сам термин «организация» имеет в русском языке двойное толкование:

- организация как явление, т.е. *общественная ячейка* или *институт*;
- оорганизация как *процесс осуществления чего-либо*, например, организация внешней торговли или функция управления.

Рассмотрим организацию как явление, т.е. социальный институт. С этой точки зрения *организация* – это сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы целей.

Организации непосредственно связаны с удовлетворением различных потребностей человека, следовательно, *характеристики организации* весьма разнообразны. Прежде всего, к ним относятся: 1) целевое назначение; 2) правовой статус; 3) система внутреннего взаимодействия и система взаимоотношений с внешней средой.

Чтобы организация существовала, ей необходимо постоянно взаимодействовать с внешней средой, последовательно получая *ресурсы*, изготавливая *продукт* и *передавая* его опять во внешнюю среду. Нарушение или прекращение хотя бы одного из этих процессов ведет к гибели организации. Чтобы этого не произошло, и организация могла эффективно функционировать, необходимо поддерживать определенный баланс между этими процессами, т.е. планировать, координировать и контролировать их ход, другими словами, *осуществлять управление организацией*. Таким образом, организация является объектом управления, и для того чтобы она хорошо работала, необходимы специальные знания, методы, приемы, обеспечивающие совместную деятельность людей.

Как *объект управления* организация является *системой*, состоящей из отдельных, но взаимосвязанных элементов. Уникальной характеристикой систем являются внутренние отношения между ее элементами. Для любой системы характерны как *дифференциация*, так и *интеграция* ее элементов. Все части системы выполняют свою функцию, в то же время для обеспечения внутренней взаимосвязи

осуществляется их интеграция.

Взаимодействуя с внешней средой и являясь, таким образом, *открытой системой*, организация обладает всеми чертами этой системы.

С точки зрения *формализации* организации делятся на: формальные и неформальные. *Формальные* организации имеют четкие целевые установки, жесткую систему правил и процедур функционирования. *Неформальные* организации не имеют такой жесткой системы формализованных правил и процедур, и, хотя они существуют как сами по себе (семья, друзья, клубы и т.д.), так и в структуре формальных организаций, они не являются предметом нашего рассмотрения.

Гражданский кодекс РК определяет формальные хозяйственные организации как юридические лица, которые имеют в собственности, хозяйственном ведении или оперативном управлении обособленное имущество и отвечают по своим обязательствам этим имуществом.

С точки зрения *права собственности* организации, могут быть *частными, государственными, муниципальными* и иными.

С точки зрения *результатов деятельности* организации подразделяются на коммерческие и некоммерческие.

К *коммерческим организациям* относятся: (1) хозяйственные товарищества (полное товарищество, товарищество на вере); (2) хозяйственные общества (общество с ограниченной ответственностью, общество с дополнительной ответственностью); (3) акционерные общества (открытые и закрытые); (4) производственные кооперативы; (5) унитарные предприятия (основанные на праве хозяйственного ведения, основанные на праве оперативного управления).

К *некоммерческим организациям* относятся: (1) потребительские кооперативы; (2) общественные и религиозные организации; (3) фонды; (4) учреждения; (5) объединения юридических лиц (ассоциации и союзы).

Организации также могут группироваться в зависимости от *сектора производства*. Например, добывающие организации, перерабатывающие, оказывающие услуги, занятые в сфере информационных технологий.

Несомненно, что при таком многообразии организаций все они имеют свои характерные особенности функционирования. Однако не зависимо от типа организации в каждой из них присутствует *система социальных и экономических связей*.

К *социальным* связям относятся: (1) межличностные и межгрупповые отношения; (2) отношения между уровнями управления; (3) отношение к индивиду неформальных групп и общественных организаций.

К *экономическим* связям относятся: (1) система материального стимулирования; (2) ответственность за принимаемые решения; (3) система льгот, привилегий, поощрений.

Соотношение и направленность этих связей играет большую роль, как при построении, так и при диагностике организации с целью последующего улучшения ее работы.

Каждая организация представляет собой достаточно сложную технико-экономическую и социальную систему, отражающую ее индивидуальность и специфику. Описать эту систему возможно, если определить характер взаимоотношений на каждом из ее уровней, рассмотрим организацию с точки зрения взаимоотношений на уровне «подразделение — подразделение» или «группа - группа» и «организация - внешняя среда».

Существует много *типов структур управления*. В самом общем случае можно сказать, что выделяют различного типа иерархические структуры и структуры прямого подчинения. Для *иерархических структур* характерно наличие *управляющей* и, хотя бы одной *подчиненной под системы*. Наличие разумной иерархии является признаком высокого уровня развития организации. В зависимости от *характера связей* между различными подразделениями компании и с учетом двух способов управления различают следующие основные типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, отделенческая (дивизионная).

2. Современный подход к управлению организацией

В XXI в. управленческие концепции будут связаны, прежде всего, с тем, чтобы создать условия для разработки методологии управления, которая позволит фирме определять принципы деятельности и принятия решений таким образом, чтобы отличаться от себе подобных. Быть не похожим на других очень трудно, но именно этот факт станет ключевым в перспективе.

Один из подходов к решению проблемы создания уникальных компаний предполагает рассматривать организацию как разновидность некоторой *биологической системы*.

Биологическая модель преобразования бизнеса предполагает реализацию следующих четырех основных процессов, направленных на изменение ряда элементов организации:

1. *Рефрейминг* – изменение в *сознании* организации, аналогичное процессу взросления и развития человека. Другими словами, рефрейминг – это осознание организацией того, что она из себя представляет, чего может достичь. Застой и стереотипность в поведении организации мешают ей изменяться, отслеживать новое, видеть перспективы, преобразовываться в соответствии с новыми условиями.

2. *Реструктуризация* – это процесс, касающийся собственно *организма* организации. Реструктуризация направлена на достижение конкурентных преимуществ. Это, прежде всего, *изменения в стиле поведения, диктуемые внешней средой*, это своего рода приведение внешнего облика в соответствие с ситуацией.

3. *Оживление* – это *развитие организации вместе с развитием среды*. Из четырех процессов оживление самый значимый фактор, который метко определяет границу между преобразованием организации и просто ростом или сокращением размеров компании.

4. *Обновление* связано с приобретением сотрудниками компании *новых навыков и знаний*, что позволяет организации регенерировать. Обновление является

наиболее тонким и трудным процессом, поскольку связано с изменением основных ценностей человека.

Четыре задачи *развития организации* состоят в **проектировании компании, обеспечении командного подхода к управлению, обеспечении самообучения организации, достижении единства корпоративных целей и интересов персонала**. Реализация всего, что связано с обновлением, предполагает переход сознания на более высокий качественный уровень.

Каждая компания имеет свой, только ей присущий *организационный стиль*. Организации целенаправленно или неосознанно создают свою этику поведения, свою собственную систему ценностей. У каждой фирмы существует своя философия и принципы, свои методы раз решения проблем и принятия решений, свой кодекс ценностей, а также особая система внутренних взаимоотношений. Вышеперечисленные компоненты образуют понятие *корпоративной культуры*, наиболее ярко выражающий дух организации. Элементы организационной культуры внедряются в сознание персонала путем проведения специальных обучающих мероприятий и проявляются в моделях поведения сотрудников, ритуалах, историях и т.д.

Контрольные вопросы

1. В чем состоит сущность понятия «организация»?
2. Каковы основные характеристики организация как объекта управления?
3. Какие критерии используются для классификации организаций?
4. Каковы отличия открытой системы от закрытой?

4. РАЗВИТИЕ ЛИЧНОСТИ В ОРГАНИЗАЦИИ И НАУЧЕНИЕ

1. Основы представления о личности и ее типологии

Личность – это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность. Рассмотрим ряд наиболее известных подходов к оценке личности и классификаций, выработанных различными научными школами.

1) На протяжении многих лет создавались многочисленные концепции и разрабатывались *параметры оценки личности*, которые получили название «**большая пятерка**»:

- *экстраверсия* характеризует общительность, открытость, честолубие;
- *эмоциональная устойчивость* отражает степень озабоченности, депрессивности, беспокойства, неуверенности;
- *склонность к сотрудничеству* демонстрирует дружелюбие, предупредительность, терпимость, доверчивость, добродушие, способное к кооперации;
- *сознательность* является показателем надежности, ответственности, исполнительности, упорства;
- *открытость к совершенствованию* характеризует воображение любопытство, уровень культуры, широту кругозора.

2) Один из подходов к классификации типов личности сводится к тому, что

существует зависимость между психологическим типом руководителя и культурой, возглавляемой им организации. В соответствии с данным подходом выделяют **пять психологических типов «невротических» руководителей**:

Личность **харизматического** типа склонна наделять себя исключительными чертами: особой одаренностью, мудростью, героизмом, святостью, непогрешимостью суждений. Такие люди приписывают себе роль божества, недостижимого для окружающих.

Параноидальный тип личности отличается особой подозрительностью, свято уверен в том, что все желают ему зла. Как правило, данный тип личности ведет себя достаточно скрытно и склонен к агрессии.

Человек, относящийся к **депрессивному** типу личности, чувствует себя беспомощным, никому не нужным, считает, что в жизни он ничего не достиг. Он отличается особым пессимизмом по отношению к любым начинаниям, инертен, боится любых изменений.

Изоляционистский тип личности проводит в жизнь идею невмешательства. Они холодны в общении и беспристрастны в оценках.

Педантичные люди отличаются особой аккуратностью, точностью, формализмом. Будучи сами очень ответственными при выполнении различных поручений, они не терпят необязательности окружающих. Такие люди излишне строги в выполнении мелочных, формальных требований.

3) **Типы личности по приспособлению к жизни организации.**

Организационалист – это человек, очень преданный месту работы и проявляющий следующие склонности: отождествляет себя с организацией, стремится к наградам и продвижению в организации; высокомотивирован и получает удовольствие от работы; нетерпим к неопределенности в области постановки целей и задач; солидаризируется с выше стоящими и относится к ним с уважением и т.д.

Профессионал – это индивид, сосредоточенный на работе, а не на организации, который склонен рассматривать требования организации как неприятность или затруднения, которых он старается избежать.

Индиферент — это человек, работающий ради зарплаты, причем работа не играет важной роли в системе его жизненных ценностей. Он может хорошо выполнять свою работу, но никогда не бывает привязан к работе или организации.

4) **Типы личности по характеру их отношения к нормам организации**

Авторитарная личность верит в послушание и уважение к власти, в то, что сильные должны руководить слабыми.

Бюрократическая личность особенно ценит иерархию, соблюдение правил, неличные и формальные взаимоотношения. Индивиды с таким типом личности подойдут в качестве менеджеров, управляющих для рутинной, монотонной, упорядоченной работы.

Макиавеллист. Макиавеллизм – понятие, извлеченное из трудов Никколо Макиавелли, итальянского ученого и государственного деятеля конца XV – начала XVI в., который оправдывал политику манипулирования людьми и тактику,

используемую манипуляторами против своих противников, ради упрочения государства. Люди, у которых эти характеристики выражены ярко, отличаются высокой самооценкой, уверены в себе и действуют в собственных интересах.

5) *Типы личности по отношению к источнику контроля*

Человек, который считает, что важнейшие его действия управляются другими людьми, - это личность с **внешним источником контроля**. Если он, напротив, полагает, что сам контролирует свои действия, то его можно охарактеризовать как личность с **внутренним источником контроля**. Внутренний источник контроля связан с потребностью в независимости, а также с лучшей адаптацией к работе в смысле удовлетворения, борьбы со стрессом, вовлечения в работу и активности. Такие люди демонстрируют и большую сосредоточенность на работе. Источник контроля имеет значение для отбора, тренинга и распределения сотрудников на руководящие роли или в иных ответственных ситуациях.

Типы индивидуального темперамента человека.

Темпераментом обычно называются врожденные особенности человека, определяющие характер его психики – степень уравновешенности, эмоциональной подвижности. Выделяется четыре основных типа темперамента:

Холерик – это вспыльчивый, безудержный человек.

Сангвиник – это сильный тип, хорошо владеет собой, уравновешен, подвижен.

Флегматик спокоен и невозмутим, его уверенность основана на знаниях и расчете.

Меланхолик – слабый тип. Для него характерны нерешительность, неуверенность, трудность выбора. Пассивен, склонен к опасениям по поводу и без повода, с трудом вступает в контакты с незнакомыми людьми.

Однако куда чаще в людях сочетаются черты всех четырех типов темперамента, один из которых выражен сильнее, другие – слабее. Поэтому правильнее говорить не о темпераменте, а о **темпераментной структуре**, которая включает в себя все типы и позволяет дать более полную психологическую характеристику человека.

Типология людей в бизнесе. В начале XX столетия *Катарина Бриггс* предприняла попытку классифицировать людей по их образу, жизни, основываясь на том, что разные люди по-разному относятся к жизни. *«Индикатор типов Майерс - Бриггс»* - один из комплексных подходов к оценке типов личности, предназначен для выявления индивидуальных предпочтений с целью более конструктивного использования различий между людьми. Сегодня это один из самых широко используемых в управлении психологических инструментов.

Согласно индикатору Майерс – Бриггс все многообразие психологических типов людей описывается сочетанием из четырех пар альтернативных предпочтений. К ним относятся:

- экстравертный (E) или интровертный (I);
- сенсорный (S) или интуитивный (N);
- мыслительный (T) или чувствующий (F);
- решающий (J) или воспринимающий (P).

Каждый человек по своему психологическому типу может соответствовать одному из типологических профилей в *решетке Майерс — Бриггс*.

Природа отношений. *Отношения* отражают предпочтения личности, симпатии и антипатии к какому-либо определенному объекту окружения. Концепция отношений является комплексной. Отношения рассматриваются с точки зрения, как их содержания, так и динамики развития. Рисунок 4.2 иллюстрирует связь отношений с ценностями и убеждениями, а также тот факт, что они предшествуют поступкам и влияют на активное поведение людей, которые, в свою очередь, через систему обратной связи оказывают влияние на представление человека об объекте и на его систему ценностей.

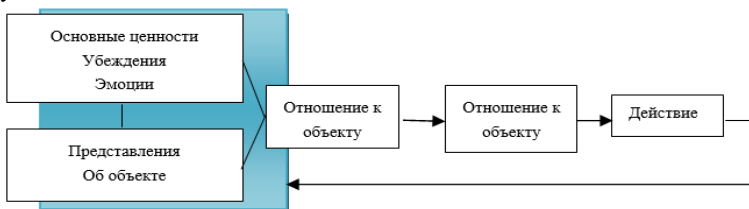


Рис 4.2. Модель формирования отношений

Представление об объекте. Отношения всегда связаны с каким-либо определенным объектом. Люди имеют собственное мнение о чем-либо или о ком-либо, например, о правительстве, своем начальнике, работе, которую они выполняют, или ремнях безопасности автомобиля.

Ценности – это более общее понятие, чем отношение, так как при их формировании нет необходимости в наличии конкретного объекта. Ценности связаны с понятием «убеждения». *Убеждения* представляют собой *систему информации об объектах или событиях*. Убеждения – это мыслительный компонент отношений, и они *формируют отношение* человека. Убеждения могут сохраняться десятилетиями, но они в большей степени подвержены изменениям, чем ценности.

Эмоции – это чувственный компонент отношений, интенсивность которого влияет на похужесть и тип поведения, которое следует из отношений. Эмоциональная реакция на какие-либо события или по отношению к каким-либо объектам вырабатывается в процессе *социализации*.

Социализация – это процесс, в котором человек познает и признает своими ценности, позиции, веру и манеру поведения, принятые в данной культуре, обществе, организации. С раннего детства людей учат любить одни вещи и не любить другие, вырабатывая тем самым *систему ценностей*.

Ценности, убеждения, эмоции и представления об объекте формируют **отношение** индивидуума к данному объекту.

Намерения или желания действовать – вероятностная категория. Намерение еще не означает открытое поведение или действие. Отношения часто приводят к действию, но отношения, не нашедшие своего проявления, являются внутренним

делом человека и невидимы для окружающих.

Действия. Поведенческий компонент отношений, т.е. действия, важен, потому что необходимо отделять отношения, убеждения, ценности и намерения от того, что говорят люди или что они делают. Конкретные действия сотрудника требуют ответной реакции со стороны менеджера: подозрения, наказания, одобрения и т.д.

Источниками ценностей, убеждений и отношений выступают: прямой личный опыт, ассоциации, взаимодействие с другими людьми, средства массовой информации.

Функция отношений:

- **Обобщение.** Выбирая и организуя определенным образом факты, человек извлекает только часть доступной информации. Он выбирает те факты, которые совпадают с его отношениями, и игнорирует или приуменьшает те, которые им не соответствуют.

- **Усиление.** Отношения могут служить средством упрочения ценностей и убеждений человека.

- **Выражение ценностей.** Проявление отношения демонстрируют ценности человека и позволяют ему делиться ими с другими и влиять на окружающий его мир.

- **Самозащита.** Отношения помогают человеку самоутвердиться и поддерживать в себе чувство самоуважения.

- **Сглаживание противоречий.** У многих людей убеждения противоречат друг другу и не составляют единого целого. Отношения помогают группировать мысли и таким образом сглаживать противоречия.

В процессе формирования своего отношения к руководителю и подчиненным человек будет анализировать ситуацию, свои чувства и действия и корректировать убеждения таким образом, чтобы избежать в будущем подобных противоречий.

Модель восприятия и процесс вынесения суждений.

Восприятие – это динамичный процесс, поиск наилучшей и правильной интерпретации имеющихся данных. Рисунок 4.3 иллюстрирует *модель восприятия* и отражает взаимодействие составляющих ее компонентов.



Рис. 4.3. Модель восприятия

Разное восприятие и интерпретация вынуждают людей делать различные выводы об одних и тех же событиях, и людях. Несколько черт, присущих человеку, ведут к неадекватным или неправильным выводам о вещах, которые он воспринимает. Оптический обман служит хорошим примером того, как одни и те же характеристики объекта воспринимаются людьми по-разному. Но для менеджеров наиболее важна предвзятость в восприятии, возникающая в отношениях между людьми. На рис. 4.4 показаны различные виды реакции человека и типы возникающих при этих ошибках.

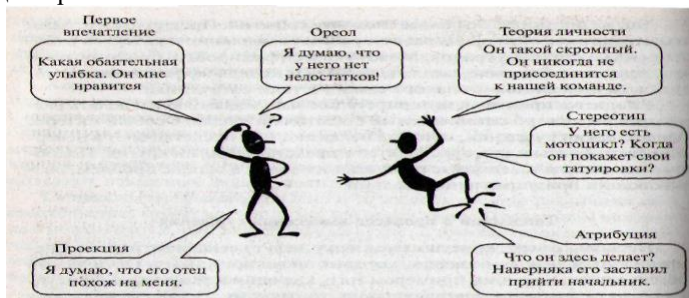


Рис. 4.4. Тенденции в процессе вынесения суждений

Первое впечатление. Впечатления о других людях формируются при знакомстве. Эта тенденция представляет проблему, потому что первое впечатление часто бывает самым длительным.

Ореол или акцент на одну характеристику. Ореол относится к нашей самооценке. Мы вынесем самое положительное мнение о человеке, обладающем такими же чертами, как и мы сами. Менеджер, всегда приходящий на работу вовремя, скорее всего, будет положительно относиться к подчиненным, которые пунктуальны, и негативно к тем, кто опаздывает.

Проекция является формой защитного механизма, при помощи которого люди защищают себя от нежелательных характеристик, которыми они обладают, но не хотят в этом себе, признаться. По сути, мы видим в других те черты, которыми обладаем сами. Например, можно обвинить сослуживца в неряшливости, если неряшливость раздражает вас в себе самом.

Собственная теория личности. Практически каждый человек является психологом-любителем и имеет свои собственные суждения о личности. Люди обладают чертой группировать характеристики других, или формировать собственную теорию личности. Например, утверждения, что «честные люди упорно работают», «сони ленивы», «тихони опасны», привязывают одну характеристику личности к другой.

Стереотипы. В собственной теории личности человек связывает вместе две или более характеристик. Часто стереотипы – это перепевы старых мифов и предрассудков. Так студент, носящий очки не обязательно может оказаться отличником.

Атрибуция. В самой природе человека заложено фундаментальное желание объяснить причину собственного и чужого поведения. Теория атрибуции объясняет, как и почему мы делаем обычные умозаключения, которые являются посредниками между восприятием событий и ответной реакцией на них.

Умозаключения являются суждениями, которые влияют на поведение, чувства, и выводы, которые мы делаем о событиях (рис. 4.5). Обычные умозаключения связаны с ошибками при вынесении суждений. Неверный вывод о причинах, вызвавших событие, схож с ошибками при восприятии.



Рис. 4.5. Модель теории атрибуции

Согласно теории атрибуции, *поведение других людей* определяется качествами человека и ситуацией, в которой он находится. Однако существует общая тенденция привязки причин поведения к внутренним характеристикам человека. В этом заключается смысл *фундаментальной ошибки атрибуции*. Например, если мы видим, что человек что-то украл, то, скорее всего, сделаем вывод о том, что он вор по своей сущности, а не о том, что на это его вынудила ситуация. Чтобы избежать фундаментальной ошибки атрибуции, следует поразмышлять о ситуации и человеке и таким образом идентифицировать реальную причину поведения человека.

Люди имеют тенденцию переоценивать себя во всех ситуациях. Лыстивая атрибуция и комплименты используются везде. Человеку свойственно верить лести больше, чем критике. Мы переоцениваем свои возможности, предполагая, как хорошо мы будем нести себя в той или иной ситуации и насколько точны будут наши суждения.

Базисные аксиомы человеческого поведения. Поведение человека – основа организационной эффективности. Жизненные ценности работника, его мировоззрение, личные качества и восприятие являются решающими факторами для качества работы. Обучение же позволяет объяснить причины поведения, так как оно показывает, как совершенствуется человек, как он изменяется и чего достигает. На рис. 4.6 показана упрощенная модель человеческого поведения, которая содержит четыре основных элемента: окружение, личность, реальное поведение и последствия такого поведения.

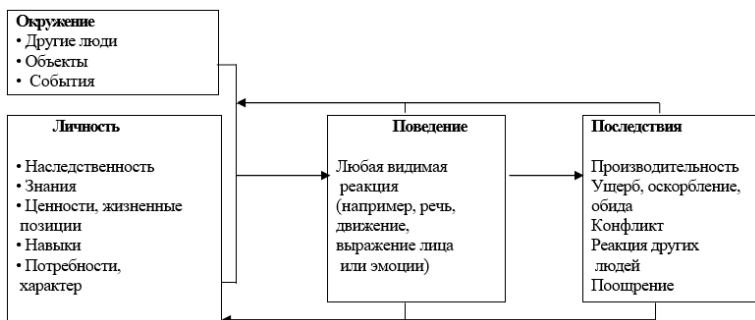


Рис. 4.6. Базисная модель человеческого поведения

Поведение в этой модели сводится к открытому действию личности, которое может быть замечено и измерено, однако наблюдение поведения человека даст недостаточную информацию о его причинах. Видимое поведение ни в коем случае не отражает процессов, идущих в душе человека, однако поведение является инструментом для их изучения. У поведения есть последствия. Оно влияет на окружение. Это влияние может быть запланированным и незапланированным: например, поведение на работе может привести к производству товара, причинению ущерба, конфликту или вызвать реакцию других людей. Кроме того, поведение имеет эффект усиления, который влияет на возможность его повторения. Приятные последствия воздействуют на человека не так, как болезненные. Наконец, стрелки на рис. 4.6 показывают, что поведение и его последствия представляют собой механизм, обладающий обратной связью. Человек учится на своем опыте, учитывая последствия своего поведения. Поведение также может изменить окружение, например, когда человек делает звук стереосистемы тише для того, чтобы не раздражать соседей.

2. Научение: подходы, принципы, процессы

Научение и социализация – основа для понимания того, как люди приобретают знания, жизненные позиции и навыки. Процесс научения, познания происходит внутри человека. Увидеть его можно только лишь через поведение, отличающееся от прошлого и вызванное той же причиной. Познание и поведение не одно и то же. Другими словами, (1) определенное поведение не всегда означает, что человек познает что-либо или существенно и постоянно меняется, и (2) познание не означает, что поведение обязательно изменится.

Перенос знаний имеет место в случаях, когда навыки, приобретенные в одной ситуации, используются для решения другой. Иногда такой перенос полезен, а иногда нет. Для того чтобы знания можно было переносить, необходимо наличие сходных стимулов, соответствующих тем, которые существовали, когда навыки приобретались.

Принципы научения: поощрение и наказание. Поведение всегда приводит к определенным *последствиям*. Последствиями поведения могут быть позитивное

поощрение, негативное поощрение, наказание и отсутствие поощрения. На рис. 4.7 показана природа каждого типа последствий и их влияние на возможность повторения поведения.

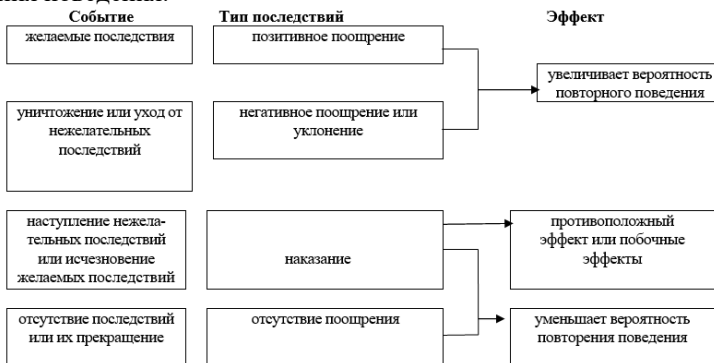


Рис. 4.7. Типы последствий поведения в зависимости от ситуации

Виды поощрений (подкрепление). *Позитивное поощрение* имеет место, когда желаемые последствия связываются с поведением. Если источник позитивного поощрения связан с поведением, это увеличивает вероятность того, что поведение повторится. На рис. 4.7 приведен пример позитивного поощрения на работе. Позитивное поощрение может стать очень эффективным средством для повышения качества труда, однако необходимо следовать определенным правилам, если в качестве источников позитивного поощрения используются награды.

Негативное поощрение имеет место в случае уклонения от нежелательных последствий. Оно также увеличивает шансы повторения поведения. Это также называется *обучение уклонению*. Негативное поощрение действует во многих случаях. Однако в применении данного подхода существуют трудности. Во-первых, он создает напряженную атмосферу – трудно работать день за днем, когда основной мотивацией является желание предупредить неприятные результаты. Во-вторых, отношения часто портятся, когда другой человек, например, начальник, представляет собой постоянную угрозу, которую нужно избегать.

Наказание может существовать в двух видах. Негативные последствия (нежелательные меры) могут применяться наряду с лишением позитивных последствий (желаемых мер).



Рис. 4.8. Примеры последствий поощрения на работе

Рисунок 4.8 показывает, как может быть наказана секретарь за высокий уровень опечаток. Менеджер может быть очень критичен и "сделать ей выговор". Наказание может применяться в виде лишения позитивных последствий. В этом случае результат плохой работы приводит к отмене дополнительных прав секретаря на перерывы. В любом случае число опечаток снизится.

Существует важное отличие между наказанием и негативным поощрением. В случае наказания человек учится предупреждать негативные последствия соответствующим поведением. Негативное поощрение предполагает обучение вещам, которые предотвращают наступление негативных последствий.

Поскольку наказание влияет на поведение, при его использовании возникают серьезные проблемы. Во-первых, оно может иметь противоположный эффект, стать в действительности источником позитивного поощрения. Вторая трудность заключается в том, что наказание может иметь нежелательные побочные эффекты. Например, наказание может снизить частоту появления желаемого поведения. Наказание на работе должно быть последним резервом. Более конструктивная позиция – обсудить проблему с работником.

Отсутствие поощрения (торможение) – еще один путь к изменению поведения. Он подразумевает ликвидацию ранее существовавшего источника поощрения, стимулировавшего поведение. Отсутствие поощрения важно и довольно распространено.

Режимы поощрений. Последствия поведения могут проявляться в различной последовательности, которая влияет на скорость изменения поведения. Существует пять возможных режимов поощрения: (1) непрерывное; (2) с фиксированным интервалом; (3) с переменным интервалом; (4) с фиксированным отношением; (5) с переменным отношением.

Процессы научения. Научение является одним из фундаментальных процессов,

составляющих основу поведения. Выделяют *три типа научения*, играющих наиболее важную роль в формировании поведения человека: *классический условный рефлекс, оперантное обуславливание и социальное научение*.

Условно-рефлекторная модель научения основывается на работах И.П. Павлова. В своем известном исследовании И.П. Павлов вызывал у собаки слюноотделение звуком звонка, по которому ей давали пищу.

Оперантное обуславливание (опосредованное научение) связано с научением, происходящим как следствие поведения. Поведением можно управлять, изменяя его последствия. Управляемые типы поведения называют **оперантами**. Оперант усиливается или ослабляется в зависимости от событий, следующих за ним. Большинство типов поведения на рабочем месте – операнты. В случае классического условного рефлекса отклик, которому надо научиться, уже присутствует у человека и может быть вызван подходящим безусловным стимулом. В случае оперантного обуславливания у индивидуума может и не быть нужного отклика. Например, приучить студента регулярно готовиться к занятиям – пример оперантного обуславливания. Модель опосредованного научения представлена на рис. 4.9.

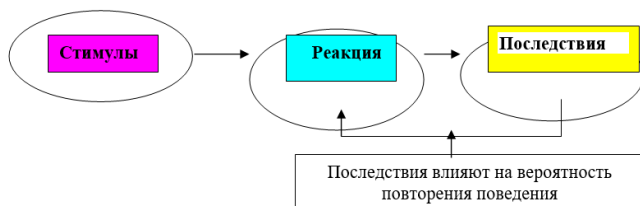


Рис. 4.9. Модель опосредованного научения

В модели поведение рассматривается как действие, имеющее причины или предпосылки, которые выступают как стимулы. Однако больше внимания обращается на последствия поступка, чем на события, его вызвавшие. Стимулы инициируют определенную реакцию (поведение). Например, запах еды вызывает чувство голода, телефонный звонок также предполагает соответствующую реакцию. Тем не менее, конкретная реакция на причину формируется с учетом возможных последствий такой реакции.

Среди ученых, занимавшихся оперантным обуславливанием, наиболее известен *Берресс Скиннер*. Разработанные им принципы были положены в основу *теории подкрепления* – одной из *процессных теорий мотивации*.

Социальное (косвенное) научение основывается на том, что человек часто приобретает те или иные типы и навыки поведения посредством наблюдения и подражания другим в социальном контексте. В соответствии с теорией социального научения моделирование может объяснить усвоение поведения, которое нельзя объяснить ни оперантным, ни условно-рефлекторным обуславливанием.

Идеи данной теории изложены в работах Альберта Бандуры, который считал, что поведение человека зависит как от его личностных характеристик, так и от

внешней среды. Он провел много исследований, которые показали, что люди могут учиться у других.

Социальное научение предполагает наличие нескольких условий. (1) Индивид должен иметь побуждение к тому, чтобы *обращать внимание* на модель или стимул. Все, что привлекает внимание, включая приобретение компетенции или статуса, будет стимулировать внимание. (2) Индивид должен помнить достаточный объем *информации*, необходимой для моделирования поведения по образцу. (3) Индивид должен обладать достаточными *способностями*, чтобы включиться в такую модель поведения. (4) Должен присутствовать элемент *мотивации* или *поощрения*. Индивид должен осознавать вероятность вознаграждения за подражание такому поведению.

Такое научение предполагает вовлечение в этот процесс размышления, включая намерение, постановку целей, обоснование и принятие решений.

Центральной частью теории социального научения является *концепция самодостаточности*, определяемой как вера человека в то, что он может действовать адекватно определенной ситуации.

Оценка самодостаточности определяет выбор задач и целей, то, как много усилий и времени может быть затрачено на их достижение. Та, например, длительность подготовки студента к экзаменам больше зависит от его чувства самодостаточности, чем от реальных способностей.

Контрольные вопросы:

1. Как формируются отношения, убеждения и ценности?
2. Каковы основные тенденции по вынесению суждений?
3. В чем заключается сущность теории атрибуции?
4. Дайте определение социального научения

5. КАРЬЕРА И СТРЕСС В ЖИЗНИ ЧЕЛОВЕКА

1. Формирование карьеры

Карьера – это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы, а также видов деятельности в течение жизни человека

Успех карьеры. В известной степени судить об успехе карьеры человека обычно можно по достигнутому положению в организации, заработной плате или получаемому доходу, либо по трудовому стажу. Однако специалисты считают, что *успех карьеры* оценивается по нескольким *параметрам*: ход развития карьеры, позиции карьеры, отождествление с карьерой и приспособляемость карьеры.

О *ходе развития карьеры* можно судить по уровню объективного успеха и уровню психологического успеха.

Позиции карьеры – это специфичные индивидуальные факторы, которые связаны с работой человека. К позициям карьеры относятся место работы, уровень достижений, степень взаимосвязи между работой и другими аспектами жизни человека и т.п.

Индивидуальное отождествление – это уникальный процесс, посредством

которого человек оценивает свое место в обществе. Характер работы, положение в организации оказывают влияние на процесс отождествления, которое не обязательно связано с работой. Этот процесс может проявляться в семье, общественных отношениях или других сферах человеческой жизни (рис. 5.1).



Рис. 5.1. Различные сферы карьеры женщины

Значимость и важность элементов представленной на рис. 5.1 тождественности могут изменяться с течением времени. Например, на ранних этапах карьеры отождествление с работой более важно, чем семья, но позже акцент может сместиться.

Приспособляемость карьеры – это готовность и способность человека изменить род занятий и/или рабочую, обстановку для того, чтобы утвердить собственные стандарты развития карьеры. Приспособляемость карьеры имеет значение и для тех, кто не заинтересован в продвижении, однако стремится сохранить свое положение в организации.

Этапы карьеры. Существуют четыре основных этапа карьеры, которые приблизительно соответствуют стадиям жизненного цикла человека:

1) *Этап изучения* начинается с момента рождения и продолжается до 20 с небольшим лет.

2) *Этап начальных шагов.* Основные задачи в период начальных шагов (с 17 до 33 лет) заключаются в том, чтобы определить свои стремления, цели и замыслы, начать формирование представления о профессии и определить свой круг общения. *Критический переходный период* назревает примерно в возрасте 30 лет, когда человек задается вопросом, правильным ли был его выбор, всего ли он достиг. На этом этапе люди могут менять место работы или по-новому взглянуть на свое призвание в жизни.

3) *Этап становления.* Начиная с 30-летнего возраста и вплоть до 45 лет – человек активно делает карьеру. При этом он стремится упрочить свое положение в обществе и добиться улучшения в различных сферах своей жизни. Эти задачи определяют потребность человека в независимости и одобрении тех людей, которых он любит и уважает.

Между 35 и 45 годами возникает еще один *критический переходный период*, который перекрывает границу этапа становления и этапа поздних шагов карьеры. Это кризис «середины жизни» или «середины карьеры». Подвергаются сомнению те центры (семья, друзья, карьера), вокруг которых вращается жизнь человека. Это может быть серьезная болезнь, развод, смена места работы. Значимое событие спо-

способствует тому, чтобы разорвать или видоизменить старые взаимоотношения и начать формировать новые.

4) *Поздние шаги карьеры.* Период, начинающийся с 45-летнего возраста и продолжающийся вплоть до ухода на пенсию, - это время, когда задачей человека на работе является обучение других и его положение определяется тем, что он является ведущим, опытным специалистом.

5) Формирование и ход развития карьеры требуют от человека значительных физических и моральных усилий, что очень часто способствует возникновению стресса. Особенно опасными с точки зрения возникновения стрессовых ситуаций являются переходные периоды между этапами карьеры.

2. Модель стресса

Стресс – это общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления. Демонстрацией стресса являются физиологические, психологические и поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации.

Стресс на рабочем месте может быть вызван высоким уровнем требований и низким уровнем контроля над процессом труда. Он связан, прежде всего, с изменениями, которые вызывает взаимодействие людей и их работы. Стресс — это результат взаимодействия человека и внешней среды. Следует помнить, что стресс охватывает не только эмоциональную и психологическую, но и физическую сферу человека.

Рассмотрим *пять основных стрессовых факторов:*

1) *Профессиональные факторы.* Некоторые профессии более стрессовые, чем другие.

2) *Роловой конфликт* возникает, когда человек не справляется со всеми поручениями и видами работ из-за их противоречивости.

3) *Возможность участия.* Менеджеры, которые принимают большое участие в делах организации и принятии решений, испытывают гораздо меньший стресс, беспокойство и страх, чем те, кто задействован в данном процессе в меньшей степени.

4) *Ответственность за других людей* может привести к стрессу.

5) *Организационные факторы.* Организация сама по себе является стрессовым фактором. Можно выделить *четыре характеристики организации, непосредственно связанные со стрессом:*

- *Должностной уровень работника* организации связан со стрессом.

- *Сложность организации* связана с правилами, требованиями и нормами, которые существуют в крупных компаниях.

- *Изменение организации* также может быть важным стрессовым фактором. Слияния, поглощения, изменения структуры могут вызвать у сотрудников неуверенность, беспокойство и сильный стресс.

- Роль стрессового фактора могут играть *организационные границы*, так как возможно возникновение конфликта между внутренними факторами и внешним давлением.

Человек постоянно взаимодействует с окружающей средой, в которой находятся стрессовые факторы. Стресс может проявляться в психологических и поведенческих реакциях, природа же реакции зависит от индивидуальности человека. Некоторые более чувствительны к Стрессу, другие используют защитный механизм, противостоя негативному влиянию окружения.

Стресс может иметь позитивное, оздоравливающее и развивающее влияние. Так же как тренировки укрепляют мускулы, некоторые виды стресса могут повысить иммунитет. Но стресс может и ослабить физическую и психологическую способность человека бороться со стрессовыми факторами. Средний уровень стресса ведет к увеличению производительности. При низком уровне стресса у человека нет стимулов совершенствоваться, так как его умственные и физические способности не задействованы в полной мере. Когда человек испытывает чрезмерный стресс, его ресурсы истощаются.

Стресс не возникает из вакуума: его основой является множество факторов, которые называют стрессовыми и которые объективно существуют в нашем окружении. Модель, представленная на рис. 6.2, позволяет проанализировать различные факторы окружения человека, ведущие к проявлению стресса и появлению защитной реакции. Рассмотрим элементы модели более подробно.

Реальное окружение – это условия, в которых постоянно находится человек и которые влияют на него. Условия работы, сотрудники, шум или жара – примеры возможных стрессовых факторов в рабочей обстановке.

Психологическое окружение – это то, как человек *воспринимает* реальное окружение.

Индивидуальные различия. Человек, как правило, интерпретирует окружающую действительность совершенно отлично от других людей, находящихся в подобной ситуации. Этот процесс называют *познавательной оценкой*, которая определяет интенсивность и качество эмоциональной реакции индивидуума.



Рис. 6.2. Модель стресса

Стрессовые факторы оказывают неодинаковое влияние на людей, поэтому внешние проявления их необязательно связаны с физиологическими изменениями. Независимо от физиологической реакции разных людей у них может не наблюдаться внешних признаков стресса. Такие индивидуальные характеристики, как терпимость к неопределенности, самоконтроль, самоуважение, уверенность в себе, помогают бороться со стрессом.

Проявление стресса – это физиологические, психологические или поведенческие изменения, вызванные первичной оценкой ситуации.

Физиологическая реакция обусловлена тем, что во время стресса функции организма человека изменяются, повышается уровень адреналина, содержание сахара в крови, учащается сердцебиение, сокращаются мускулы и обостряется восприятие. Стресс может привести к ослаблению иммунной системы и другим болезням.

Психологическая реакция – это мысли и чувства, связанные или не связанные с работой. Неудовлетворенность работой, беспокойство о карьере, увеличивающееся безразличие – все это психологическая реакция на стресс.

Поведенческие реакции на стресс могут быть различны. Может снизиться производительность, возрасти нежелание работать. Люди в состоянии стресса становятся менее общительными, появляются нетерпимость и враждебность к другим людям, агрессивность, обостряется конкуренция.

Защитная реакция. Защита – это метод, которым человек борется против стрессовых факторов. Человек сознательно или бессознательно выбирает путь борьбы со стрессовыми факторами. Существует несколько *защитных стратегий*: поиск информации или информационная защита, прямое действие или ответная реакция, сдерживающее действие и психологические методы.

Сдерживающее действие – еще один путь борьбы со стрессом. Например, реакция на проблему на работе может привести к тому, что человек становится агрессивным. Это может привести к разладу в семье, изменениям в карьере и другим нежелательным результатам.

Психологическая защита представляет собой более общую реакцию на стресс. Люди, по-разному воспринимая одну и ту же ситуацию, используют различные защитные стратегии, выбор которых зависит от личности.

Контрольные вопросы

1. Что мы называем «карьерой»?
2. Охарактеризуйте основные этапы карьеры.
3. Какие факторы определяют успех карьеры?
4. Что такое стресс? Как стресс может повлиять на деятельность организации?

6. ГРУППЫ И ИХ ФОРМИРОВАНИЕ

1. Понятие, типы и структура группы

Группа – это двое и более людей, которые общаются между собой и влияют друг на друга. В зависимости от своих личностных характеристик и сложившейся

ситуации каждый человек одновременно является членом нескольких групп. На рис. 6.1 представлена классификация групп.

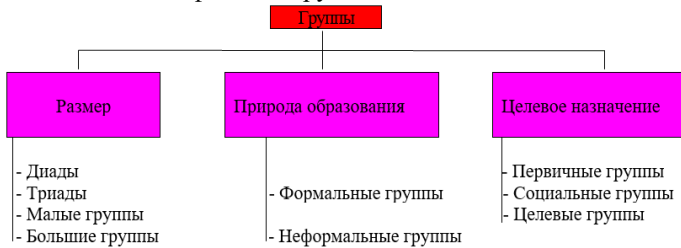


Рис. 6.1. Классификация групп

Некоторые *последствия увеличения размера группы*. (1) Уменьшается возможность участия. (2) Снижается уровень сплоченности группы. (3) Снижается степень удовлетворенности от работы. (4) Усиливается формальная составляющая процесса управления. (5) При увеличении размера группы можно снизить количество ошибок в разрешении проблем. (6) Большие размеры группы снижают чувство ответственности.

Итоги рассмотрения влияния размера группы на ее эффективность приведены на рис. 6.2.

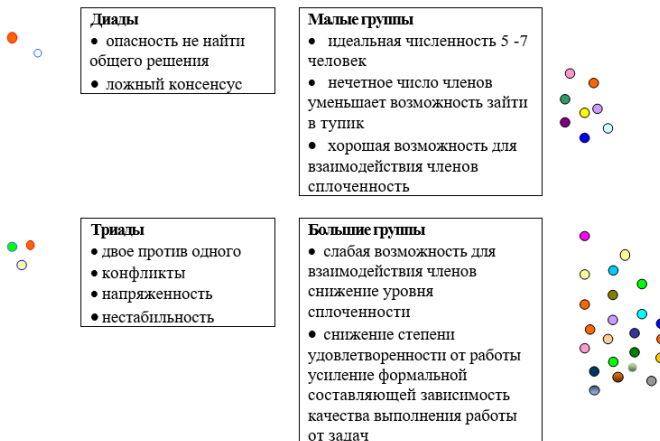


Рис. 6.2. Эффект размера группы

Формальные группы. Формальность организации заключается в существующей в ней иерархии и наличии различных подразделений. Любая группа, созданная целенаправленно и соответствующая этим критериям, является *формальной группой*. **Неформальные группы** возникают вследствие индивидуальной потребности людей в общении с себе подобными.

Классификация групп по целевому назначению:

Первичные группы достаточно важны для людей, потому что они формируют их идеи, убеждения и ценности. Первичные группы служат стандартом, с которым люди сравнивают свое поведение. Важной разновидностью первичной группы является *семья*.

Социальные группы в основном создаются и существуют для проведения досуга и развлечения своих членов.

Целевые группы обычно создаются и существуют для выполнения какой-либо конкретной задачи.

Общие характеристики групп. Каждой группе независимо от ее размера, природы образования и целевого назначения присущи одни и те же *характеристики*, к числу которых относятся:

Гомогенность. Данная характеристика позволяет оценить *однородность* группы, исходя из *заданных параметров*, например, с точки зрения пола: группы женские, мужские, смешанные.

Фоновые характеристики. Группы образуются и развиваются в разном *окружении*, и от состояния внешней среды зависит эффективность их деятельности.

Статус членов группы. *Статус* – это относительная позиция человека внутри группы или общества.

Открытость. Степень открытости – это характеристика, которая определяет уровень входных барьеров в ту или иную группу.

Сплоченность. Сплоченность группы – это показатель, определяющий наличие в группе связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели.

2. Факторы, влияющие на создание групп

Факторы, которые определяют, будет ли сформирована группа, подразделяются на персональные и ситуационные (рис. 6.3).



Рис. 6.3. Факторы, определяющие создание группы

Персональные факторы. Люди формируют группы, исходя из политических пристрастий, принадлежности к одной партии или по таким признакам, как пол, возраст, образованность. К другим факторам, определяющим членство в группе, относятся цели и пути их достижения. Многие люди просто стремятся принадлежать к каким-либо группам. Группы удовлетворяют потребность людей в

безопасности и покое, принадлежность к определенной группе может служить предметом гордости.

Ситуационные факторы создания групп. Группа формируется также и тогда, когда непосредственная близость и взаимодействие позволяют развиваться отношениям, которые обеспечивают им возможность общения. Близость интересов и общение ведут к дружбе и формированию групп в студенческих общежитиях, жилых домах, в организациях и т.д.

Контрольные вопросы

1. Почему люди объединяются в группы?
2. Какова взаимосвязь между группой и организацией, частью которой эта группа является?
3. Перечислите основные типы групп и дайте их характеристику.
4. Сформулируйте понятие «гомогенность группы».
5. Каким образом организация может влиять на формирование групп?

7. ГРУППОВАЯ ДИНАМИКА

1. Стадии развития группы, функции и роли в группе

Группы в своем развитии проходят через несколько стадий (рис. 7.1).



Рис. 7.1. Стадии развития группы

Не все группы доходят в своем развитии до последней стадии. В некоторых случаях члены группы не смогут прийти к взаимопониманию, и она распадется на ранних стадиях развития. Другие группы могут долго существовать, раздираемые конфликтами, и так никогда и не достигнут эффективности. Доведение группы до **стадии зрелости** требует опытного руководства и активных действий всех ее членов. Однако зрелые группы встречаются в практике довольно редко.

Функции и роли в группах. *Функции* в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. *Роли* определяются исходя из того, какого поведения ожидают друг от друга члены группы. Существует несколько различных типов функций и ролей в группах, и каждый тип реализуется по-разному. Поведение членов целевой группы должно способствовать достижению целей. Конкретные целевые группы и роли их членов зависят от *целей создания группы*. Множество проблем может возникать при распределении ролей. Распределение функций и

ролей – основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Социоэмоциональные функции и роли. В процессе работы над решением задачи, когда члены группы уже лучше знают друг друга, помимо целевых возникают новые функции и роли. Люди помогают другим и получают от них помощь, вознаграждают или наказывают друг друга, реагируют и получают ответную реакцию на какие-либо действия. Социальные, эмоциональные потребности членов группы играют важную роль, но часто на них не обращают должного внимания. Целевые и социоэмоциональные функции неотделимы от понятия *лидерства*. Достаточно редко бывает, чтобы эти функции выполнял один и тот же человек.

Проблемы определения ролей. Многие группы с трудом преодолевают сложности распределения ролей, зачастую сталкиваясь с разрушительным поведением внутри группы.

Двусмысленность и конфликт ролей. Двусмысленность появляется тогда, когда члены группы не уверены в том, какой тип поведения повлечет за собой признание, а какой наказание. Конфликты ролей возникают, если человек с трудом может совместить противоречащие друг другу требования разных ролей. Конфликт ролей может принимать разные формы.

Нормы и контроль в группах. Нормы определяют, как должны вести себя члены группы в каждой конкретной ситуации, и тем самым налагают определенные ограничения на их поведение. Чем важнее какое-либо убеждение и чем больше членов группы его разделяют, тем быстрее оно станет нормой. Важные нормы часто принимают форму правил, негласных законов, устоявшихся процедур, которым члены группы должны неукоснительно следовать. Многие нормы, существующие в организациях, исходят из пожеланий руководства или общепринятых правил работы и формальных процедур. Нормы формируют основу для оценки поведения новых работников. Степень контроля нормы над поведением людей зависит от того, что произойдет при ее нарушении.

Виды норм. Важнейшее значение для рабочих групп имеют *нормы производительности*. Ориентировать весь персонал только на нижний предел – значит существенно снизить эффективность работы. *Организационные нормы* должны подчеркивать равноправность и объективность вознаграждения. *Норма равенства* требует, чтобы все люди поощрялись в соответствии с их заслугами. Равенство и равноправие – важные рабочие нормы справедливости, способствующие сплочению группы. Другие рабочие нормы могут включать в себя такие понятия, как конфиденциальность, лояльность, обязательность, доверие. Еще одна сторона деятельности организации связана с *нормами взаимности*. Оказание ответной услуги или выполнение ответных обязательств составляет норму, обязательную для поддержания нормальных взаимоотношений в организации.

2. Влияние, подчинение, сплоченность и солидарное поведение в группе

Влияние – это процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. На рис. 8.3 показаны

различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.

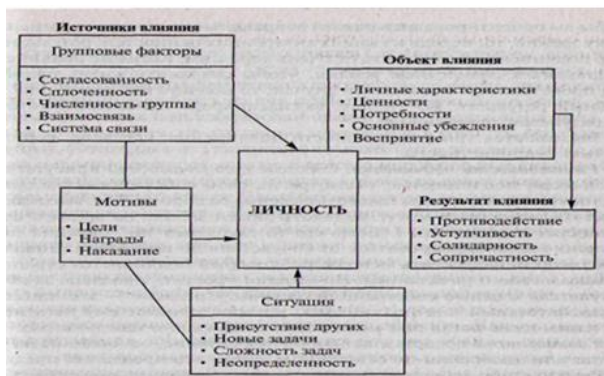


Рис. 8.3. Факторы, определяющие влияние, повиновение, подчинение

Сплоченность – это заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе. *Привлекательность участия* в работе группы является, ключевым фактором сплоченности, однако возможен вариант, когда человек хочет быть членом группы, не находя ее привлекательной. Без привлекательности сплоченность начинает утрачиваться. На рис. 8.5 показаны факторы, влияющие на сплоченность группы, и те результаты, к которым приводит сплоченность.

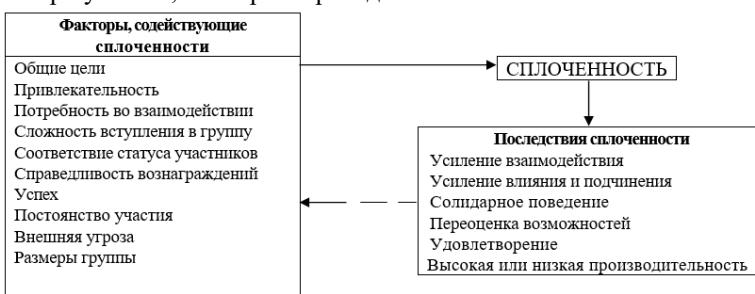


Рис. 8.5. Факторы и результаты сплоченности группы

Солидарное поведение имеет ту же природу, что и солидарность в подчинении, но является более широким понятием. Солидарное поведение проявляется в различных видах, к числу которых можно отнести следующие:

1. *Альтруистическое поведение* – это поступки, помогающие другому работнику справиться с решением проблемы.

2. *Сознательное поведение* – это согласие с организационными нормами подразделений, т.е. с нормами, которые не являются обязательными для менеджеров более высокого уровня.

3. *Порядочное поведение* предполагает спокойную реакцию на такого рода

действия и конструктивное решение существующих проблем.

4. *Учтливое поведение* связано с консультациями с людьми, от чьих действий могут зависеть другие работники.

5. *Поведение гражданской нравственности* требует активного, серьезного и ответственного участия в управлении организацией с учетом интересов всего общества.

Некоторые факторы оказывают на солидарное поведение благоприятное воздействие, другие же – неблагоприятное, часть из них связана с личными характеристиками человека, остальные – со сложившейся ситуацией (рис. 7.6).

Личные качества. Люди очень отличаются друг от друга в своем желании помогать окружающим или в желании проявить альтруизм. Их личные качества, сочувственное отношение к людям позволяют им проявлять солидарное поведение без какого-либо давления на себя.

Модели поведения. Семья, родственники, знакомые, средства массовой информации оказывают огромное влияние на поведение человека.



Рис. 7.6. Факторы, влияющие на солидарное поведение

Внешнее признание. Люди проявляют солидарное поведение, когда их могут за это поощрить в той или иной форме. Соответственно организация поощряет работников, ориентирующихся на солидарное поведение. С другой стороны, страх перед неблагоприятным исходом может помешать человеку помочь другим и отпугнет его.

Внутреннее одобрение. Помогая другим, люди, как правило, испытывают чувство удовлетворения. Внутреннее одобрение своих действий позволяет им осознать, что они поступили правильно.

Взаимность дает людям повод ожидать помощи от тех, кому они помогли. Для того чтобы взаимность возникла, человек должен чувствовать, что помощь ему была необходима и другие люди предоставили ее добровольно.

Чувство социальной ответственности также приводит к солидарному поведению и заставляет работника оказывать помощь тем, кто от него зависит.

Настроение. Исследования показывают, что внутреннее одобрение может

усиливаться, если человек находится в хорошем настроении.

Присутствие других. Желание помогать окружающим и объем усилий, которые человек тратит на выполнение задания, могут снижаться в присутствии других людей. Он также может не затрачивать дополнительных усилий на выполнение задания, когда кто-то еще выполняет задачу вместе с ним. Этот эффект называется *социальным бездействием*, которое реализуется в присутствии других людей потому, что человек предполагает, что кто-то другой выполнит необходимую работу и таким образом облегчит ему выполнение задачи. *Эффект наблюдателя* возникает в случае, когда люди не пытаются или не хотят быть вовлеченными в какую-либо деятельность и не желают помогать другим в экстренных ситуациях.

Стимулирование солидарного поведения. Существует достаточно много мер, которые могут быть предприняты для стимулирования солидарного поведения. Одной из них является содействие *развитию сотрудничества* за счет большего внимания к работе в группах и взаимной зависимости. Также можно использовать *систему поощрений*, которая не должна усиливать чрезмерную конкуренцию, эгоистичность и разобщенность. Часто высокие требования могут заставить сотрудников трудиться любой ценой, но исключительно из личных целей. В таких ситуациях солидарное поведение, а, следовательно, и возможность получения помощи от окружающих практически исключены.

Сотрудничество и конкуренция в группах. Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Есть ряд факторов, которые могут подтолкнуть группу либо к сотрудничеству, либо к конкуренции. Это: (1) *Индивидуальные особенности.* (2) *Нормы поведения.* (3) *Цели и награды.* (4) *Связь между людьми.* (5) *Характеристики заданий.*

Итак, сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях: (1) сложная задача; (2) взаимодействие необходимо; (3) высока взаимозависимость членов группы.

Конкуренция, тем не менее, может быть эффективнее сотрудничества в следующих условиях: (1) задача не является сложной; (2) взаимодействие не нужно; (3) задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой.

Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия.

Модели взаимодействия и восприятия. Изучение соревнующихся и сотрудничающих групп показало, что наиболее положительные моменты отмечены в сотрудничающих группах. Члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задания.

Эффективность. Сотрудничество приводит к лучшему исполнению заданий, которые требуют взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

Удовлетворенность результатом. Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают. В сотрудничающих группах работник

вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками. Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество.

Контрольные вопросы:

1. Охарактеризуйте основные стадии развития группы.
2. Какие проблемы возникают при распределении ролей в группе?
3. Какое значение имеют влияние и подчинение в группе?
4. Какие факторы определяют сплоченность группы?
5. Что такое «солидарное поведение»?

8. ВЛАСТЬ И ЛИДЕРСТВО

1. Власть и каналы власти в организации

Власть можно определить, как деятельность по собственному усмотрению. Власть существует и проявляется через определенную систему коммуникаций, которая называется *каналами власти*. Рассмотрим каналы власти более подробно.

Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на *страхе перед наказанием*.

Власть влияния. Взаимодействие лидера с влиятельными лицами дает ему косвенную силу власти. Подчиненные, общаясь со своим лидером, ощущают не только его властную функцию, но и *волю влиятельного лица*, стоящего над ним. От этого сила власти приобретает синергический эффект.

Власть компетенции. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве *эксперта* и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен.

Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно *регулирует* ее доступ к конкретным людям. Наличие проявления власти, какова информация, таково и поведение людей.

Власть должностного положения. Должностное положение всегда связано с понятием власти. Но должность сама по себе еще не является каналом, проводящим власть. Это только лишь *необходимое, но отнюдь не достаточное* условие проявления власти. Именно здесь важно сочетание формального (должностного) положения и неформального (компетенция, авторитет).

Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности.

Власть награждать. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Его власть может подниматься до значительных высот. Изменение статуса, а это случается довольно часто, приводит к потере данного канала власти.

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет,

позволит человеку быть не просто руководителем, а *лидером*.

2. Природа и подходы к эффективному лидерству

Лидерство – это использование не принудительных форм воздействия (влиять) на людей для их мотивации к достижению целей организации». Если человек делает попытку *повлиять на поведение других членов группы не за счет использования формальных каналов власти*, можно говорить о проявлении лидерства. Уоррен Беннис, американский исследователь, выделил ряд *различий между менеджерами и лидерами*, которые следует учитывать при изучении феномена лидерства (табл. 9.1).

Выделяются *личностный, поведенческий, процессный и ситуационный подходы к изучению лидерства*.

Таблица 9.1. Сравнительная характеристика менеджеров и лидеров

Характеристики менеджера	Характеристики лидера
Администрирует	Осуществляет инновации
Следует стереотипам	Оригинален
Поддерживает	Развивает
Ориентирован на системы и структуру	Ориентирован на людей
Полагается на контроль	Действует на основе доверия
Рассматривает краткосрочную перспективу	Рассматривает долгосрочную перспективу.
Спрашивает: где и когда	Спрашивает: что и почему
Оглядывается назад	Смотрит в перспективу
Подражает	Создает
Принимает статус-кво	Оспаривает статус-кво
Классический «хороший солдат»	Индивидуальность
Делает дело правильно	Делает правильное дело

Личностный подход к изучению лидерства

Наличие у человека какой-то специфической черты лидера еще не является достаточным условием приобретения лидирующих позиций и успешного функционирования в этом качестве. К *общим критериям* определения личностных черт лидера относят:

1) *Потенциал* подразумевает способность индивидуума решать насущные проблемы, выражать правильные суждения и вообще работать напряжённо.

2) *Стремление к развитию*.

3) *Ответственность*.

4) *Участие и вовлеченность*.

5) *Статус*. Эффективные лидеры, как правило, имеют более высокий социально-экономический статус и более популярны, чем менее эффективные, хотя данный признак считается рядом исследователей далеко не бесспорным.

6) *Ситуационные факторы*, включают уровень нестабильности внешней среды, сверхсложные цели, отсутствие компетентных людей, статус подчиненных и т.д.

Поведенческий подход к изучению лидерства

Поведенческий подход к изучению лидерства состоит в попытке связать эффективность лидера с его *действиями*. Имеется *два типа поведения*, которым уделяется много внимания в литературе по проблемам изучения лидерства: поведение при принятии решений и поведение, направленное на решение задач и организацию внутригруппового взаимодействия. Проводилось много исследований, направленных на изучение того, как распределение влияния на принятие решений между управляющими и подчиненными связано с качеством функционирования и удовлетворением рабочих групп и индивидуумов. Важная аналитическая работа в этой области была выполнена более 60 лет назад *Куртом Левинным*. Наблюдая за деятельностью рабочих групп в Университете штата Айова, К. Левин выделил три стиля управления: автократичный, демократичный и номинального лидера (*laissez-faire*).

В ситуации *деспотичного лидерства* (автократии) лидер принимает все решения и не позволяет подчиненным влиять на процесс принятия решения. Такие управляющие часто безразличны к персональным потребностям подчиненных.

Демократичный лидер консультируется со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов и позволяет им оказывать некоторое влияние в процессе принятия решений. В ситуации *лидерства, допускающего участие, открытого* лидеры устанавливают цели после разговора с подчиненными и определения соответствующих предпочтений.

В ситуации *номинального лидерства* управляющие позволяют группам иметь полную автономию. При таком подходе подчиненные устанавливают свои собственные цели и работают над их достижением без каких-либо указаний со стороны руководства.

Одной из слабостей поведенческого подхода к изучению лидерства является игнорирование ситуационных различий. В некоторых ситуациях односторонние решения могли бы быть более эффективны, чем открытый процесс принятия решений. Если это так, то каким образом можно узнать, какой подход должен дать хорошие результаты с наибольшей вероятностью?

Эффективность решений и стиль лидерства. Оптимальный объем влияния подчиненного на процесс принятия решений зависит от двух факторов, определяющих эффективность решения: (1) *Качество решения*. (2) *Приемлемость*. Две очень важные исследовательские программы по проблемам поведения лидеров проводились в Государственном университете штата Огайо и Университете штата Мичиган.

Исследования Университета Огайо позволили разработать инструменты измерения лидерства и оценить факторы, которые могли бы определить групповую эффективность. В результате этих исследований проявились два аспекта лидерского поведения: (1) *Учет мнений* представляет собой склонность лидера поддерживать рабочие отношения, отличающиеся взаимным доверием, уважением к идеям подчиненных, и серьезно воспринимать их чувства. (2) *Структуризация деятельности* выражается в стремлении лидера определять и

структурировать свою роль и роли подчиненных в процессе достижения цели.

Исследователи в Университете Мичигана пришли к заключению, что поведение лидера может быть описано двумя параметрами: он может придавать основное значение либо *производству*, либо *служащим*. Лидеры, *сосредоточенные на производстве*, были, прежде всего, заинтересованы в достижении высоких производственных показателей, в целом использовали для этого высокое давление и рассматривали подчиненных просто как инструменты для достижения желательного уровня производства. Лидеры, *сосредоточенные на служащих*, заинтересованы в чувствах, подчиненных и пытаются создавать атмосферу взаимного доверия и уважения.

Идеи, сформулированные в процессе исследований, проведенных в Айове, Огайо и Мичигане нашли свое отражение и более поздних разработках, самое большое признание из которых получила модель *Роберта Блейка к Джейн Моутон* (1985). Модель получившая название «решетка лидерства» и основанная на предположении о том, что лидеры организаций действуют в двух направлениях, которые обозначаются как «внимание на производство» и «внимание на людей». Блейк и Моутон считали, что стиль «организатор» является лучшим стилем лидерства, обеспечивающим создание работоспособных команд. Используя «решетку лидерства», менеджер может определить не только свой стиль лидерства, но и проанализировать стили, которых придерживаются его коллеги, партнеры, конкуренты.

Процессный подход к изучению лидерства

Данный подход концентрирует внимание на исследовании того, как развиваются отношения между лидером и подчиненными. В его рамках значительный интерес представляют две теории: теория трансформирующего лидерства и теория вертикальной парной связи.

Теория трансформирующего лидерства, объектом изучения которой является процесс изменений в организации с целью адаптации к происходящим изменениям. Теория делает попытку объяснить, каким образом лидеры развивают и улучшают преданность делу своих подчиненных. В рамках этой теории *трансформирующие* лидеры противопоставлены *взаимодействующим* (транзакционным) лидерам.

Теория вертикальной парной связи основана на оценке отношений между лидером и подчиненным. Данная теория утверждает, что лидеры по-разному относятся к отдельным подчиненным, что отношения, складывающиеся между ними, влияют на поведение обеих сторон. Оценка отношений в модели «лидер – член группы», определяющих стиль лидера, проводится на основе его ответов на вопросы психологического теста или в соответствии с описаниями лидера подчиненными. В основе теории вертикальной парной связи лежит допущение, что восприятие лидером подчиненного влияет на поведение лидера, а оно, в свою очередь, влияет на поведение подчиненного и что лидерство может быть описано в терминах ролевых отношений между менеджерами и подчиненными, являющихся элементами вертикальных обратных связей в организации.

Ситуационные теории лидерства

Ситуационные теории лидерства пытаются систематически учитывать взаимосвязь между эффективностью лидерства и ситуационными факторами. Среди этих теорий выделим:

Модель случайного лидерства Фидлера рассматривает *потребности и индивидуальность лидера*, а не его поведение. В теории Фидлера рассматриваются *три ситуационных фактора*: отношения лидер – члены группы; структурированность задачи и объем полномочий на данном посту. Они определяют степень ситуационного контроля, который есть у лидера. Чем в более значительной степени проявляются эти факторы, тем больший контроль над ситуацией имеет лидер. Уровень ситуационного контроля определяет, будет ли поведение лидера эффективным. Ситуация благоприятна для лидера, если высоки значения всех трех перечисленных выше параметров.

Модель П. Херши и К. Бланиарда основана, как и разработки Университета штата Огайо, на двух типах поведения: «направленность на задачу» и «направленность на отношения». Эти типы поведения считаются независимыми друг от друга: лидер может иметь высоко выраженную степень поведения на обоих векторах, низкую – на обоих, высокую на одном и низкую на другом. Чтобы выбрать лучшую комбинацию поведения, лидеру следует учесть *готовность подчиненных* пойти за ним. Готовность же складывается из двух факторов: способности и желания идти за лидером.

Любая ситуационная концепция предполагает при выборе стиля лидерства проделать довольно элементарную, но обязательную процедуру: 1) всесторонне оценить задачу и определить этапы интенсивного воздействия на подчиненных; 2) получить представление о подготовленности подчиненных к выполнению задач данного класса; 3) определить характер мотивационных тенденций, подчиненных; 4) спрогнозировать поведение подчиненных по получению ими команды к действию.

Существенным недостатком этой модели является ее чрезмерный упор на интуицию и перевод на второй план нормативных предписаний.

Нормативная модель Врума - Йеттона - Яго была задумана как инструмент, облегчающий лидерам проблему *вовлечения подчиненных в процесс принятия решения*.

В модели представлены пять стилей лидерства: (1) *Авторитарный стиль*: лидер принимает решение единолично, используя имеющуюся у него информацию. (2) *Авторитарно-коллегийальный стиль*: лидер получает необходимую информацию от подчиненных, обдумывает ее и сам принимает решение. (3) *Консультативный стиль*: лидер беседует индивидуально с каждым подчиненным по поводу возникшей проблемы, но решение принимает единолично. (4) *Консультативно-коллективный стиль*: лидер проводит групповые беседы по вопросам принятия решения, однако в заключение действует единолично. (5) *Коллективный стиль*: лидер обсуждает с подчиненными возникшую проблему, и решения принимает вся группа. В зависимости от ситуации и от конкретной проблемы лидер

Внешняя среда. Под факторами внешней среды в данном случае понимают факторы, неконтролируемые организацией, такие как природные условия или исторические события, повлиявшие на развитие общества.

Общественные ценности и национальная культура – это преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действия и активную жизненную позицию и т.д.

Внутренняя среда организации. Третий источник организационной культуры образуют специфические внутренние факторы самой организации. Например, *развитие технологической среды* будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре.

К специфическим факторам организации относится и *отрасль*, в которой работает компания. Важную роль в формировании организационной культуры играют *выдающиеся личности* и важные события в истории компании.

Важные события в истории организации также влияют на верования и ценности сотрудников, меняют отношение к компании собственных сотрудников, конкурентов, потребителей.

Области проявления организационной культуры.

Организационная культура представляет собой сложное явление и проявляется в организационной структуре, стратегии социализации, классовых различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения (рис. 9.1).

Организационная структура компании складывается под влиянием внешней среды, которая в определенной степени определяет и взаимодействие различных подсистем компании. Кроме того, организационная структура зависит и от личных характеристик руководителей.

Стратегии отбора и социализации определяют, где и как фирмы набирают новых сотрудников и каким образом осуществляется процесс их адаптации в коллективе.

Статусные различия определяются статусом и установленными отношениями между различными группами сотрудников.

Культура любой организации выстраивается вокруг определенной *идеологии. Идеология организации* – это система взглядов, убеждений и идей, сплачивающих людей, оценивающих и объясняющих отношение людей к действительности точки зрения причинно-следственных связей.

Под *мифами* обычно понимают ряд вымышленных событий, используемых, чтобы объяснить происхождение или трансформацию чего-либо. Все мифы, существующие в компании, касаются важных событий ее жизнедеятельности, передаются от одного поколения сотрудников к другому и становятся основой для принятия решений.

Символы – это объекты, с которыми компания ассоциируется в глазах окружающих (название компании, архитектура и размеры здания головного

офиса, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили, и т.д.).

В каждой компании существует свой специфический уникальный *язык общения*. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, сленга, жестикюляции, сигналов, знаков, широко использует метафоры, шутки, юмор. Это позволяет сотрудникам организации четко доносить специфическую информацию до своих коллег по работе.

Ритуалы – это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. К ритуалам, характерным для любой организации, можно отнести ритуал утверждения в должности, ритуал понижения в должности или увольнения, ритуал разрешения конфликтов, ритуал вовлечения и др.

Церемонии – это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием.

2. Типы организационной культуры

«Невротическая» и «здоровая» организационная культура. Выявлена зависимость между пятью психологическими типами личности, которые можно охарактеризовать как «*невротические*». Склонность руководителя к излишней драматизации приводит к появлению *харизматической* организационной культуры, подозрительность в его характере – к параноидальной. Склонность личности к депрессии лежит в основе *избегающей* организационной культуры, беспристрастность или безразличие – в основе *политизированной*. У истоков бюрократической организационной культуры стоит руководитель-формалист.

В отдельных ситуациях не личность руководителя влияет на организационную культуру, а наоборот. Положение дел в компании может заставить ее руководителя стать нервным. Например, возможное скорое банкротство компании может подтолкнуть сравнительно здоровую в психическом отношении личность к депрессии.

В здоровой организации представлены различные психологические типы личностей, но ни один из них не превалирует и не является экстремальным. Изучение экстремальных типов организационной культуры помогает понять организационную культуру «*здоровой*» организации. Экстремальные типы организационной культуры отличаются от нормальных только глубиной их экстремальности, а процессы, ведущие к появлению "нервных организаций", качественно не отличаются от процессов, ведущих к появлению менее экстремальных компаний. Они лишь более интенсивны и экстремальны.

«Харизматический» и «самодостаточный» типы организационной культуры. В основе *харизматической* организационной культуры лежит склонность руководителя компании к излишней драматизации. Он страдает манией величия, работает на публику, старается выглядеть очаровательными, но требует к себе повышенного внимания, стремясь привлечь его всеми возможными способами. В харизматических культурах процветает

индивидуализм, внимание к личности преувеличено, особенно на высшем уровне руководства.

В фирмах с *самодостаточной* организационной культурой во главу угла ставится независимость, индивидуальная инициатива, личные достижения. Сотрудники таких компаний уверены, что успех их фирмы напрямую зависит от их личного успеха. В таких организациях менеджеры имеют возможность развешивать и осуществлять свои идеи.

«Параноидальный» и «основанный на доверии» типы организационной культуры. Параноидальная организационная культура является следствием подозрительности руководителей организации. Подозревающего всех менеджера мучает навязчивая идея, что его все преследуют, в связи с чем, он никому не доверяет и ведет себя скрытно. Параноидальной организационной культуре присущ дух всеобщего недоверия и подозрительности. Организационная культура, *основанная на доверии*, не признает не обоснованных страхов. Ее отличительными чертами являются взаимное доверие, справедливость, открытость.

«Избегающий» и «инновационный» типы организационной культуры. В основе *избегающей* организационной культуры лежит стремление доминирующей коалиции избежать любых изменений. В фирмах с *инновационной* культурой высшее руководство ценит логический подход к анализу, рациональный – к процессу, стремится выявить сильные и слабые стороны компании и оценить ее конкурентные позиции. Менеджеры осознают необходимость реформ и считают себя ответственными за их проведение.

«Политизированный» и «акцентированный» типы. Политизированная организационная культура характерна для компаний, руководители которых стремятся изолировать себя от окружающих. Руководитель не столько слаб, сколько не заинтересован и безразличен к делам компании. В условиях отсутствия лидера менеджеры нижних уровней стараются повлиять на выбор направления развития. Часто отдельные личности и группы начинают борьбу за власть, и менеджеры вступают в эту борьбу с целью упрочить свою собственную позицию и статус. Все это мало связано с обеспечением эффективной деятельности компании.

Фирмы с *акцентированной* организационной культурой имеют четко определенное направление развития, а общие перспективы и цели, намеченные компанией, одобряются и поддерживаются всеми сотрудниками. Высшее руководство формулирует четкие установки. Энтузиазм и заинтересованность персонала служат залогом успеха деятельности по достижению намеченных целей.

«Бюрократический» и «креативный» типы организационной культуры. Стремление руководителя использовать принуждение в управлении людьми приводит к развитию *бюрократической* организационной культуры. Фирмы с бюрократической организационной культурой больше обеспокоены внешним

видом происходящего, чем его сущностью. Менеджеры акцентируют свое внимание на правилах работы и взаимодействия между сотрудниками, а не на том, для чего эти правила разрабатываются, т.е. не на обеспечении эффективного функционирования компании. Строго соблюдается служебная иерархия, важное значение приобретает должностное положение, от персонала ожидают дифференцированного поведения по отношению к руководителям в зависимости от их ранга.

Фирмы с *креативной* организационной культурой больше ориентируются на командную работу, а не на правила и предписания. Здесь большое внимание уделяется самодисциплине.

«Сильные» и «слабые» культуры. Организационные культуры, которые могут быть названы *«сильными»*, часто формируются сильными лидерами, и наоборот. Однако силу организационной культуры помимо фактора лидерства определяют еще как минимум два фактора: делимость и интенсивность. Делимость (участие) определяет, в какой степени члены организации признают основные ценности компании. Интенсивность оценивает степень преданности членов организации ее идеалам. Степень интенсивности является результатом воздействия системы вознаграждений.

Контрольные вопросы:

1. Как история фирмы влияет на ее культуру?
2. Существует ли связь между управленческими ориентациями руководителя организации и ее культурой?
3. Опишите мифы и символы, являющиеся проявлением организационной культуры.

10. КОНФЛИКТЫ В ОРГАНИЗАЦИИ

1. Понятие конфликта и его природа

Конфликт – это воспринимаемая несовместимость действий и целей. Примерно 70-80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера.

В то же время организации, в которых отсутствуют конфликты, по всей видимости, обречены на угасание. Конфликты порождают ответственность, решимость и равнодушие. Будучи распознаны и поняты, они могут стимулировать улучшение отношений между людьми. В отсутствие конфликтов люди редко осознают и решают свои проблемы.

Один из взглядов на конфликт заключается в том, что его можно предотвратить.

Вторая точка зрения заключается в том, что конфликт неизбежен и не существует никакого способа его полного устранения. Во многих случаях это соответствует действительности. Если конфликт является неразрешимым, то попытка предотвратить его может привести к более удручающим результатам,

чем сам конфликт. Сотрудников необходимо обучить правильно воспринимать и разрешать различные конфликтные ситуации до того, как они выйдут из-под контроля. При данных условиях конфликт можно контролировать и эффективно им управлять.

Третья точка зрения заключается в том, что некоторый уровень конфликта может быть *полезен для организации*. Положительное влияние на компанию оказывают, например, рациональные конфликты.

Ряд исследователей считают, что определенные типы конфликтов должны поощряться, а другие – устраняться. Однако на практике многие менеджеры стремятся исключить все типы конфликтов. Негативное отношение к конфликту становится частью организационной культуры.

Виды конфликтов. Конфликты подразделяются на следующие категории: (1) по количеству и уровню участников – *внутриличностные и межличностные, межгрупповые и организационные*; (2) по характеру влияния – *рациональные и иррациональные*; (3) по характеру причин – *объективные и субъективные*; (4) по содержанию – *общественные и частные*; (5) по проявлению – *формальные и неформальные*; (6) по ранговым различиям – *горизонтальные и вертикальные*; (7) по количеству причин – *однофакторные и многофакторные*.

Основные причины и этапы процесса конфликта. Конфликт представляет собой *динамический процесс*, включающий ряд этапов. На рис. 10.2 представлена модель процесса развития конфликта, обобщающая различные подходы к его описанию.

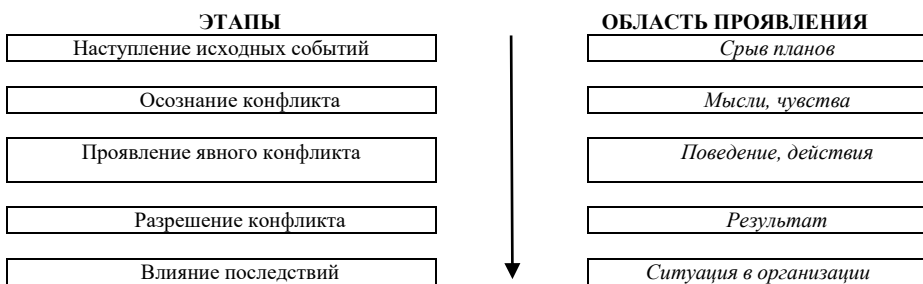


Рисунок 10.1 Процесс развития конфликта

Исходные события вызывают конфликт, являются его причиной. *Осознание конфликта* является необходимым условием возникновения конфликтного процесса. *Проявление явного конфликта* связано с реакцией людей на сложившуюся ситуацию и проявляется в их поведении. *Разрешение конфликта или подавление разногласий*, или урегулирование конфликта, осуществляется по-разному и проявляется в поведении людей и предпринимаемых ими действиях.

Во-первых, стороны могут прийти к *соглашению* относительно способа разрешения конфликта. Во-вторых, конфликт может быть разрешен когда одна из сторон уступает или терпит поражение. В-третьих, существует возможность подавления конфликта. Во всех случаях стороны могут предпринять определенные шаги, чтобы не допустить возникновения подобного конфликта в будущем.

Последствия конфликта выражаются в том, что у участвовавших в нем сторон сохраняется определенное отношение к произошедшим событиям. Последствия конфликта могут быть такими же разными, как формы его проявления и способы решения. Если после разрешения конфликта у сотрудников остается неприятный осадок в душе и их негодование сохраняется, это может явиться причиной возникновения следующего конфликта.

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы:

1) Индивидуальные характеристики человека играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия *в ценностях, отношениях и убеждениях* людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации.

2) Ситуационные условия, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае.

3) Структурные факторы, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т.д. В основе конфликта может лежать *специализация* разных подразделений на выполнении определенного рода работ, а также различие между подразделениями компании, осуществляющими *основные* и *вспомогательные* виды деятельности.

Причиной возникновения конфликта нередко является сильная *взаимозависимость* выполняемых различными подразделениями задач. Разногласия могут возникнуть при определении руководством *целей развития компании*. *Политика компании и правила*, регламентирующие отношения в компании и поведение сотрудников, могут, как снизить вероятность возникновения конфликта, так и повысить ее. К возникновению конфликтной ситуации может привести существующая в компании *система вознаграждения персонала*.

2. Модель индивидуальных типов реакции на конфликт

Люди неодинаково относятся к конфликтным ситуациям; одни стараются их избежать, другие – стремятся доказать свою правоту. Один из вариантов анализа противной стороны в конфликте заключается в определении, к какому из пяти типов относится ее ответная реакция: уклонение, участие, соревнование, поиск компромисса, сотрудничество.

Уклонение от конфликта является мудрым решением, если предмет спора незначителен или если затраченные на него усилия намного превосходят полученный результат. Уклониться от конфликта целесообразно и в том случае, если вероятность победы очень мала.

Участие означает принятие во внимание интересов другого человека. Участие является правильным способом реакции на конфликт в том случае, если человек не уверен в своей правоте, или в случае, когда предмет спора значительно важнее для противоположной стороны

Соревнование представляет собой тип поведения, при котором человек старается удовлетворить свои интересы за счет противоположной стороны. Соревнование является своего рода самозащитой и может быть целесообразно в случае, когда противоположная сторона стремится воспользоваться результатами чужого труда.

Поиск компромисса основан на убеждении, что люди не всегда могут принять точку зрения только одной из сторон, поэтому они вынуждены искать решение, приемлемое и справедливое для всех. Люди, склонные к компромиссу, полагают, что следует поступаться некоторыми своими интересами и проявлять уважение к мнению других. Компромисс может быть полезен, когда сотрудничество или соревнование не приводят к разрешению конфликтной ситуации.

Сотрудничество заключается в готовности понять противоположную точку зрения при преследовании своих интересов. Сотрудничество требует от сторон старательной и плодотворной работы по поиску максимального числа возможных решений и выбору из них оптимального для всех участников. Сотрудничество наиболее эффективно в тех случаях, когда каждая из сторон конфликта крайне заинтересована в достижении своих целей и компромисс маловероятен. В условиях успешного сотрудничества уровень выполнения обязательств по принятому решению более высок.

Контрольные вопросы

1. Что такое конфликт? Какова его сущность?
2. Какие виды конфликтов вы знаете?
3. Охарактеризуйте основные этапы процесса конфликта.
4. Какой тип реакции на конфликт является наиболее характерным для вас?

11 ФОРМИРОВАНИЕ ЭФФЕКТИВНОГО ИНДИВИДУАЛЬНОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Управление процессом мотивации

В практическом аспекте мотивация рассматривается с точки зрения возможностей управления человеческим поведением. В организации должны быть разработаны средства управляющего воздействия на личность через систему побуждений.

Принципы построения системы мотивации персонала. На мотивацию работника влияют: (1) его индивидуальные качества и усилия по самомотивации; (2) задача, которую ставит руководитель; (3) характер руководства (способности руководителя, его стиль и т.д.); (4) группа, в которой он трудится; (5) организация в целом, в частности ее структура и культура; (6) общество, которое определяет общую трудовую атмосферу, ценности и нормы.

В процессе создания системы мотивации предлагается придерживаться проблемно-ориентированного подхода, который определяется принципами соответствия, организационными, методологическими и технологическими принципами.

Для построения эффективной системы мотивации руководитель должен решить ряд задач: (1) Определить *цели* таким образом, чтобы они были ясными и несли в себе элемент состязательности. (2) Определить, какой способ действий, подчиненных предпочтительней в конкретном случае. (3) Устранить *барьеры* по осуществлению деятельности. (4) Иметь информацию о *ценностях* работников. (5) *Вознаградить* за достигнутые результаты. (6) Создать соответствующую *рабочую обстановку*.

К наиболее распространенным *управленческим мотивационным стратегиям*, основанным на положениях содержательных и процессных теорий мотивации, относятся: создание организации с высокой степенью вовлеченности работников (1), целеполагание (2), программы изменения организационного поведения (3), участие в прибылях (4).

1) Создание организации с высокой степенью вовлеченности работников является одним из подходов к построению структуры, обеспечивающей создание мотивационного окружения, и имеет своей целью обеспечить условия, в которых сотрудники будут прилагать больше усилий для достижения поставленных целей. *Для чего используют различные методы управления*, включая обогащение труда, совместное принятие решений, самоуправляемые рабочие группы, управление качеством, улучшенные условия работы и безопасности и т.д.

Стратегии обогащения труда базируются на модели характеристик работы, включающей такие параметры, как разнообразие навыков, определенность рабочего задания, значимость рабочего задания, автономность, обратная связь (рис. 12.1), и направлены на увеличение мотивационного потенциала работы. (1) *Стратегия укрупнения и комбинирования задач* направлена на то чтобы объединить небольшие задачи в более масштабные. (2) *Стратегия формирования рабочих групп* предполагает распределение задач таким образом, чтобы большая часть работы по их выполнению осуществлялась внутри рабочей группы. (3) *Стратегия установления контактов с клиентами* предполагает установление связей между работником и покупателем (если это возможно), либо создание системы обратной связи «работник – потребитель».

(4) *Стратегия обогащения работы, направленная на обеспечение вертикальной связи и передачу ответственности*, предполагает передачу ответственности с высших уровней управления на низшие уровни. (5) *Стратегия создания каналов обратной связи* предполагает два пути реализации: в одном случае работник сам знает, как оценивать результат, исходя из содержания работы, в другом – такая информация исходит от руководителя или из различных отчетов.

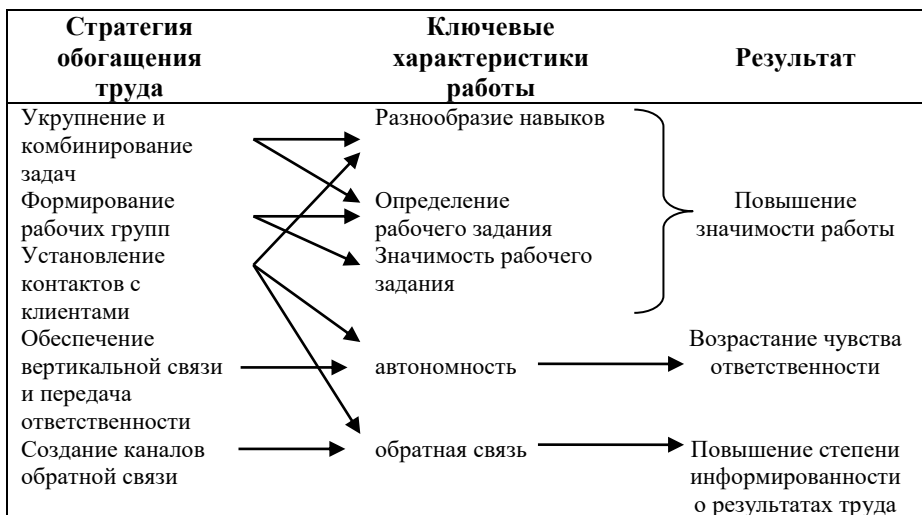


Рис. 11.1. Стратегии обогащения труда

Конкретные *рекомендации* по созданию условий труда, обеспечивающих вовлеченность работников, представлены на рис. 11.2.

При формировании условий, обеспечивающих вовлеченность работников, следует также учитывать влияние внешней среды, т.е. той социальной информации, которую получает человек. Социальная информация, получаемая от других людей и организационного окружения, формирует восприятие, взгляды и поведение работника, его отношение к полученному заданию и вознаграждению.

2) Целеполагание – часто используемый в последние годы управленческий подход, в основе которого лежит определение целей отдельными работниками, координация целей и совместная работа по их достижению. Целеполагание, как управленческая стратегия мотивации, требует выполнения следующих условий. Во-первых, управление по целям должно распространяться на всю организацию. Во-вторых, менеджеры и подчиненные должны иметь желание осуществлять работу по достижению установленных целей. Стратегия целеполагания будет успешной только в том случае, она стала частью

философии и культуры компании, если она поддерживается всеми менеджерами.



Рис.11.2. Принципы создания комфортных условий труда

3) **Программы изменения организационного поведения** базируются на усилении позитивной мотивации сотрудников путем использования определенных стимулов. Для чего в процессе реализации программы: (а) выявляются конкретные *поведенческие проблемы*, которые должны быть решены. (б) определяется связь между *целевым поведением, его результатами и стимулами*. (в) формулируется цель для каждого работника с учетом оценок, полученных на первом этапе. (г) осуществляется *контроль за движением к достижению цели* и фиксирование промежуточных результатов осуществляется. (д) принимается *решение* о том, привело ли определенное поведение сотрудника к продвижению к намеченной цели, в случае положительного результата руководитель должен поощрить сотрудника, демонстрирующего желаемое поведение. Поощрение может принимать различные формы: похвала, признание достижений, материальное вознаграждение, предоставление свободного графика работы, продвижение по службе и т.д.

4) **Участие в прибылях** представляет собой систему распределения определенной части прибыли компании между ее работниками либо непосредственно по итогам работы, либо по истечении определенного срока. Исследования демонстрируют, что участие в прибылях усиливает мотивацию и повышает эффективность бригадной работы. Традиционной формой участия в прибылях являются «План Скелона (Scafon Plan), «План Ракера » (Rucker Plan), «План Импошэйра (Imposhare Plan). Социальные аспекты стратегии участия в прибылях не менее значимы, чем экономические. Для того чтобы участие в прибылях способствовало развитию подлинной общности интересов, сотрудники организации должны разбираться в механизмах системы и на собственном опыте убедиться в справедливости ее основных положений.

2. Развитие карьеры и эффективность деятельности организации

Развитие человеческих ресурсов – это их изменение в зависимости от стратегических целей компании. Этот многогранный процесс представляет собой систему взаимосвязанных действий, элементами которой являются выработка стратегии, планирование потребности в персонале, управление карьерой и профессиональным ростом, организация процесса адаптации, обучения, формирование корпоративной культуры. Схема развития человеческих ресурсов компании представлена рис. 11.3.

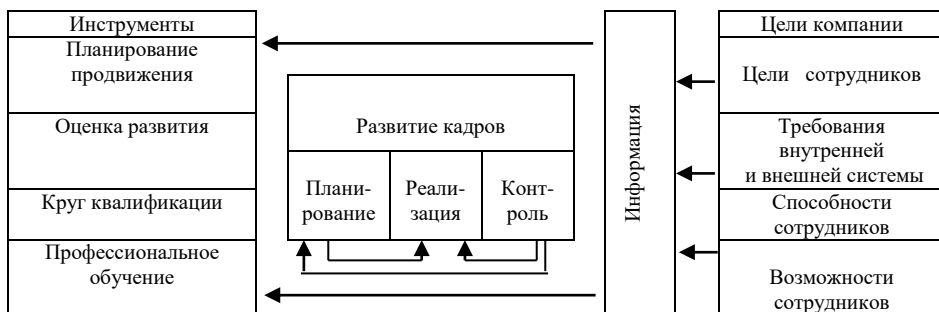


Рис. 11.3. Модель развития человеческих ресурсов

Важным элементом развития персонала является **развитие карьеры сотрудников**. Развитие карьеры в настоящее время рассматривается как неотъемлемое условие развития организации в целом. Выделяется несколько видов деловой карьеры (рис. 11.4).

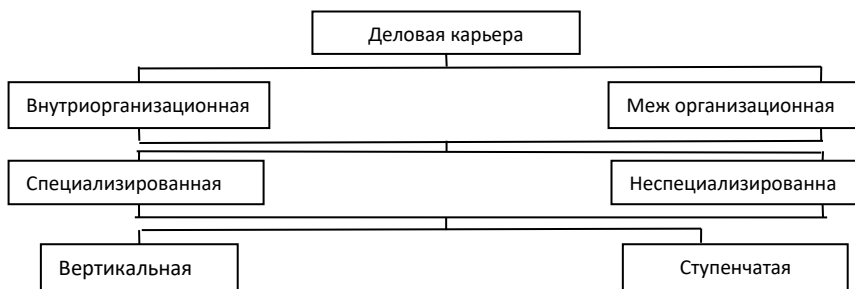


Рис. 11.4. Виды деловой карьеры

Развитием карьеры называют те действия, которые предпринимает сотрудник для реализации своего плана. Одной из наиболее распространенных моделей управления процессом планирования карьеры стала модель партнерства по планированию и развитию карьеры. Партнерство предполагает сотрудничество трех сторон; работника, его руководителя и отдела по управлению человеческими ресурсами. Работник несет ответственность за планирование и развитие собственной карьеры. Руководитель выступает в качестве наставника или спонсора сотрудника. Отдел по управлению человеческими ресурсами играет роль профессионального консультанта и одновременно осуществляет общее управление процессом развития внутриорганизационной карьеры.

Планирование карьеры представляет собой разработку вероятной системы замещения должностей для конкретного сотрудника за время его работы. *Передвижение* осуществляется в рамках схемы замещения должностей. *Должностной рост* замещение должности более высокого уровня по сравнению с ранее занимаемой. *Ротация* – назначение работника на должность одного уровня с дополнительными мотивациями морального и материального порядка.

При составлении плана карьерного продвижения (роста) любого работника необходимо: (1) рассмотреть последовательность возможного занятия должностей в подразделениях компании; (2) определить пути развития способностей, подготовки, переподготовки и повышения квалификации сотрудника на различных этапах его деятельности; (3) предусмотреть систематическую оценку и контроль результатов деятельности, профессионального роста, накопления опыта и развития личности; (4) оценить фундаментальные знания, необходимые на каждой из потенциальных должностей; (5) учесть, что с течением времени при смене должностей изменяются качества работника и требования к нему, как правило, возрастают.

Развитие карьеры работника, переход от одного этапа к другому всегда регулируются потребностью компании, в которой работает сотрудник, и стремлением к этому самому работнику.

Карьера работника должна строиться исходя из ряда основополагающих принципов его развития: (1) индивидуальность, что предполагает определенную избирательность при планировании развития карьеры, так как не все сотрудники могут удовлетворять предъявляемым требованиям (по способностям, возрасту, образовательному уровню); (2) заинтересованность компании и работника в развитии карьеры, что предполагает перспективное развитие деятельности, мотивацию на развитие карьеры; (3) стимулирование (моральное и материальное) и материальное обеспечение, финансирование развития карьеры в планах компании; (4) обязательность профессионализма (мастерства), соответствующее планирование; (5) социально-психологический комфорт и удовлетворенность, что обеспечивается социальным признанием, ростом материального благополучия; (6) объективность, что предполагает исключение влияния субъективных факторов со стороны лиц, планирующих и контролирующих процесс развития карьеры.

Контрольные вопросы:

1. Какие мотивационные стратегии используются на практике?
2. Как условия труда влияют на вовлеченность работников?
3. Как осуществляется планирование карьеры?

12. УПРАВЛЕНИЕ МЕЖЛИЧНОСТНЫМИ И МЕЖГРУППОВЫМИ ОТНОШЕНИЯМИ

1. Создание эффективных команд

Команда и группа. Понятие «команда» отличается от понятия «группа». Далеко не каждая группа становится или может стать командой. *Команда* – это рабочая группа, в которой обеспечено единство членов, и уровень противоречий внутри группы находится на минимальном уровне. В последние годы командам уделяется все больше внимания в связи с переносом акцента поведения отдельных индивидов на деятельность многофункциональных управленческих команд и рабочих групп.

Между понятиями «команда» и «группа» существуют определенные различия. В рабочей группе существует только личная ответственность, в команде же может как личная, так и взаимная ответственность.

Существуют общие правила создания команд, которые регулируют два основных момента: обеспечение представительства интересов команды и снижение уровня противоречий внутри команды.

Обеспечение представительства интересов команды. При формировании группы изначально предполагается, что ее члены будут действовать в интересах группы.

Снижение уровня противоречий внутри команды. Ряд правил формирования эффективных групп основан на разработках И. Майерс и К. Бриггс и основан на технологии личности. К этим правилам можно отнести следующие: (1) при формировании группы руководителю необходимо

учитывать, к каким психологическим типам относятся ее члены; (2) следует избегать включения в группу явных психологических антиподов; (3) при распределении обязанностей необходимо учитывать психологическую предрасположенность сотрудника к той или иной работе; (4) нецелесообразно включать в группу представителей только одного психологического типа; (5) при определении ролей каждого члена группы надо учитывать психологический тип сотрудника. Эти простые рекомендации позволяют избежать деструктивных конфликтов и превратить группу в команду.

Эффективность команд и рабочих групп. Разработан ряд рекомендаций, соблюдение которых позволит руководителю повысить эффективность работы группы и команды, ее сплоченность и чувство удовлетворения результатом своего труда.

1. Менеджеру необходимо учитывать, что любой работник подвержен влиянию окружающих, поэтому его поведение должно интерпретироваться с учетом этого воздействия.

2. Менеджеру следует уделить внимание проблеме определения оптимального размера группы и команды. По возможности они не должны быть малочисленными, т.е. состоять из двух-трех человек.

3. Менеджер должен дать членам группы и команды возможность выбора своих партнеров.

4. Необходимо способствовать развитию и повышению квалификации членов группы и команды.

5. Менеджеры могут сами создать для членов групп и команд возможность повышения эффективности и использовать средства поощрения, усиливая чувство удовлетворения своим трудом.

6. Необходимо определить те ситуации, когда взаимодействие в группе идет во вред организации.

7. Надо предпринимать шаги для предотвращения потерь рабочего времени и простоев, поощрять рабочие группы и команды за установление реальных и напряженных целей, признавая индивидуальный вклад в общее дело каждого члена группы.

8. Менеджеру следует проявлять осторожность при использовании конкуренции для стимулирования эффективности группы.

9. Необходимо создать группе условия для достижения успеха. Использование таких приемов, как участие в установлении целей, специальные задания и т.п., могут создать у членов группы чувство непосредственного участия.

10. Следует развивать в группах чувство ответственности и самостоятельности, а также способствовать самоуправлению — позволять группам самим определять, выбирать и решать проблемы, а также оценивать результаты проделанной работы.

Оценка эффективности команд. Оценить эффективность группы можно с помощью простого теста. Руководители и члены группы должны заполнить

опросный лист, ответы (да/нет) подскажут, что необходимо для улучшения командной работы и повышения ее эффективности. Чем больше число ответивших на вопросы утвердительно, тем выше эффективность группы и удовлетворенность работников результатом своего труда и тем больше группа похожа на команду.

2. Управление конфликтом

Управление конфликтом предполагает активное участие руководителя в разрешении конфликтной ситуации. В силу того, что в основе конфликтов лежат различные причины сами конфликты играют как отрицательную, так и положительную роль в деятельности организации, то и стратегии их разрешения формулируются в зависимости от сложившейся ситуации.

Управление рациональными конфликтами. Для стимулирования возникновения и развития конфликта используются следующие методы:

- 1) *Информационный метод* основан на использовании коммуникационных каналов организации.
- 2) *Введение в группу специалиста со стороны.*
- 3) *Изменение организационной структуры.*
- 4) *Стимулирования конкуренции*, за счет различных наград и премий, которые вручаются за выдающиеся достижения в труде.

Управление иррациональными конфликтами. Разрабатывая стратегии управления конфликтом, необходимо учитывать, что они зависят от многих факторов. Каждая стратегия характеризуется следующими факторами: 1) *стилем урегулирования*, базирующимся на различных типах индивидуальной реакции на конфликт; 2) *методами* урегулирования существующих противоречий; 3) *инструментами*, используемыми для урегулирования конфликта (рис. 12.1).

Методы разрешения конфликтов.

Авторитарный метод. Пользуясь этим методом, руководство разрешает конфликтную ситуацию так, как считает нужным, и доводит свои решения до всех участников конфликта, издавая приказы, распоряжения, директивы и т.д.

Переговоры. В основном переговоры представляют собой поиск компромисса, хотя участники переговорного процесса могут использовать различную тактику (см. табл. 12.1).

Арбитраж является альтернативой прямым переговорам. Преимущество подобного метода заключается в том, что конфликтующие стороны избавляются от необходимости вести прямые переговоры друг с другом, что чревато усилением иррациональности конфликта. После принятия решения, предложенного арбитром, обе группы вновь могут вернуться к работе на основе взаимного сотрудничества.

Стиль урегулирования

- Уклонение
- Участие
- Соревнование
- Поиск компромисса

Метод регулирования

- Авторитарный метод
- Переговоры
- Принципиальное согласование
- Посредничество



Рис. 12.1. Стратегии управления конфликтом

Интегральный метод решения конфликта – это метод совместного принятия решений, использующий подходы рассмотренных методов разрешения конфликтных ситуаций. Интегральный метод включает в себя несколько этапов (рис. 12.2).



Рис. 12.2 Интегральный метод решения конфликтов

Интегральный метод решения конфликта базируется на учете эмоционального состояния участников, их взглядов и суждений, ориентируется на взаимоуважение позиций и поиск взаимоприемлемого решения.

Инструменты решения конфликтов.

1. *Изменение условий деятельности.* В некоторых ситуациях эффективным инструментом урегулирования конфликтов является установление для конфликтующих сторон целей более высокого уровня (субординарных целей),

чем те, которые стоят перед ними в настоящий момент и достижение которых возможно только за счет их объединенных усилий.

2. *Структурные изменения.* Между различными отделами компании часто возникают противоречия. В этом случае менеджер более высокого уровня должен разрешить создавшуюся ситуацию. *Создание конфликтных комиссий* используется для урегулирования споров и снижения уровня напряженности, сопровождающего развитие иррационального конфликта. Или, например, *перегруппировка подразделений.*

3. *Изменение поведения членов группы.* Метод, связанный с воздействием на человеческий фактор, нацелен на устранение причин или причины, вызывающей конфликт, и на изменение отношений вовлеченных в конфликт людей.

Контрольные вопросы:

1. Сформулируйте правило формирования команд.
2. Как можно снизить уровень противоречий внутри команды?
3. Существуют ли различия в подходах к управлению рациональными и иррациональными конфликтами?
4. Какие методы разрешения конфликтов применяются на практике?
5. Какова разница между арбитром и посредником в разрешении конфликтов?

13. УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

1. Основы организационного развития

Организационное развитие представляет собой комплекс мероприятий в области менеджмента, направленных на осуществление масштабных преобразований в организации. По мнению специалистов, организационное развитие предполагает разработку стратегии переобучения сотрудников через влияние на их убеждения, оценки и отношение к работе. Цель такого переобучения – лучшая адаптация организации к высоким темпам изменения внешней среды.

Основными *целями преобразований* в рамках развития организации являются повышение: (1) качества трудовой жизни; (2) производительности; (3) устойчивости – эффективности компании.

В рамках основных целей организационного развития формулируют три *подцели*: 1) изменение отношения к работе; 2) модификация поведения; 3) стимулирование к изменениям в структуре и политике.

Преобразования могут быть направлены на одного *человека*, когда задачей является повысить качество его деятельности или изменить отношение к работе. Объектом может быть *группа лиц* или отдел внутри компании. Наконец, *компания*, когда речь идет о глобальных преобразованиях внутри организаций. *Подходы к процессу изменений* показаны в табл. 13.1.

Таблица.13.1. Подходы к процессу изменений

Процесс преобразований	Объекты преобразований		
	человек	группа	организация
Выяснить мотив для преобразований	Подготовка (нуждается в тренинге) Изучение деятельности	Моделирование Отчет об исследованиях	Активное изучение Анализ пилотного проекта обучения
Использовать соответствующий метод преобразований	Индивидуальные занятия Индивидуальный тренинг Индивидуальные консультации	Групповой тренинг Создание команды	Создание самообучающейся организации Изменение задач Системный аудит
Укрепление изменений	Позитивная реакция Вознаграждение руководства Успех деятельности	Вознаграждение группы; Улучшение функционирования Успех преобразований	Улучшение функционирования Вознаграждение от других организаций Успех преобразований

Двигатели преобразований в организации могут быть внутренними и внешними по отношению к организации (рис. 13.1).



Рис. 13.1. Модель организационных изменений

Осуществляемые в организации изменения обычно касаются перемен в задачах, людях, технологиях или структуре. Однако изменение одного из этих параметров неизбежно ведет к перемене других. Эта взаимозависимость изменений может привести к неудаче общей программы преобразований даже в случае удачного изменения одного из факторов. Модель компании МакКинзи «7-S» показывает, что ключевая взаимозависимость существует между семью факторами, являющимися основными составляющими успеха компании (рис. 13.2).



Рис. 13.2. Модель МакКинзи «7-S

Стратегия является важным элементом в обеспечении конкурентоспособности компании. Стратегия интегрирует основные цели организации, ее политику и действия в единое целое, тесно связана со структурой компании. Если стратегия не соответствует структуре компании, то надо либо корректировать стратегию, либо изменять структуру.

При проведении изменений любой составляющей организации или протекающего в ней процесса необходимо, как следует из модели МакКинзи, знать реакцию всей системы, чтобы оценить возможные последствия изменений. *Этапы процесса изменений:* (1) мотивация изменений; (2) использование метода эффективных изменений; (3) поддержка изменений. Успешная реализация каждого этапа является залогом успеха программы изменений в целом.

2. Управление изменениями

Программы организационного развития обычно начинаются с активного исследования, которое показывает, где и почему конкретная система плохо функционирует. Диагностика организации – это один из методов активного исследования, широко применяемый при развитии организации.

Исследования могут помочь определить проблемы, связанные с поведением сотрудников, или выявить причины неудач в достижении целей организацией или отделом.

Оценка эффективности программ осуществляется с помощью сложной методики, включающей статистические исследования, что может потребовать привлечения профессионалов. Оценка программ организационного развития производится после определения целей программ, описания деятельности по достижению этих целей, определения характера влияния программ на деятельность организации, определение исходного базисного уровня для сравнения, выявление непредвиденных последствий.

Действия по реализации программ организационного развития могут быть спланированы и выполнены различными путями.

Изменение индивидуумов – основа организационных преобразований: если изменятся сотрудники организации, то изменится и организация в целом. Важнейшая составляющая успеха организационных изменений – ориентированность на преобразование ключевых сотрудников организации.

Методы индивидуальных преобразований включают индивидуальные

занятия и рекомендации, консультации и проведение тренингов.

Консультирование – это основа большинства программ помощи сотрудникам. Эти программы помогают сотрудникам решать многие проблемы, снижая возможность возникновения стрессов. Консультирование представляет собой процесс, ориентированный на решение проблем, целью которого является стимулирование обучения, профессионального роста и изменение поведения сотрудников. Консультирование не обязательно должно быть формальным и запланированным и может происходить в рамках неформальной беседы, как, например, в кафетерии за обедом.

Методы групповых изменений. Для любой группы выбор метода преобразования зависит от влияния, оказываемого группой на конкретного человека. Отношения внутри группы, сплоченность, согласованность действий, социальная помощь и сила норм поведения внутри группы должны сочетаться с решением задач направленных на осуществление перемен.

Тренинг является основным методом групповых изменений. Существует ряд различных методов тренинга, которые могут использоваться индивидуально или в сочетании с изменением объема знаний, отношений или способностей. *Лекционный метод* подразумевает одностороннее общение.

Изучение на примерах основано на разборе различных практических ситуаций (кейсов). Широко используется *дискуссионный метод*, при котором все принимают активное участие в обсуждении проблем. *Метод деловых игр и моделирования* предполагает имитацию (в том числе компьютерную) реальных ситуаций, в процессе проведения которой участники принимают решения и могут увидеть последствия своих решений.

Создание команд представляет собой метод организационного развития, нацеленный на общее совершенствование деятельности организации и в значительной степени ориентированный на задачу.

Улучшение работы организации начинается на индивидуальном и групповом уровнях, когда работникам требуется научиться думать и взаимодействовать по-новому. Эти изменения ведут к созданию «самообучающейся или обучающейся организации», которая постоянно улучшает возможности обеспечить себе будущее и справляется с задачами, до этого невыполнимыми.

Для того чтобы стать самообучающейся организацией, необходимо наметить основные шаги: 1) Использование системного подхода: надо принимать во внимание все факторы и связи между ними, а не реагировать на отдельные события. 2) Совершенствование личного мастерства, когда каждый улучшает свои навыки, повышает восприимчивость и сосредоточивается на выполняемой работе. 3) Изменение своего менталитета, чтобы улучшить восприятие и правильно интерпретировать факты. 4) Развитие единого видения для обеспечения тождественности в понимании общих целей.

Наконец, необходимо освоить «игру в команде» для того, чтобы группа людей представляла собой нечто большее, чем просто сумму составляющих,

для сохранения команды как жизнеспособной самообучающейся единицы.

В процессе реализации программ организационного развития компании сталкиваются с необходимостью изменять задачи, чтобы привести их в соответствие с откорректированными целями. Достижение компанией желаемых результатов в процессе осуществления запланированных изменений требует постоянного комплексного контроля заходом преобразований, т.е. системного аудита деятельности. Главным для эффективной реорганизации являются интересы людей, с которыми необходимо найти компромисс.

Подходы к управлению сопротивлением. Существует несколько подходов к управлению сопротивлением в ходе проведения реорганизации и выполнения стратегии. Рассмотрим классификацию, предложенную И. Ансоффом (табл. 13.3). Хотя И. Ансофф отдает предпочтение методу управляемого сопротивления, или методу «аккордеона», выбор наиболее рационального пути реализации стратегии зависит в большей степени от ситуации, которая в значительной мере определена силой сопротивления.

Основной целью первого этапа процесса управления изменениями делится на ряд этапов (рис. 13.4).

Управление организационными изменениями необходимо проводить по ходу всего проекта реорганизации, уменьшая при этом риск сопротивления сотрудников переменам и увеличивая отдачу для компании.



Рис. 13.4. Процесс управления изменениями

Таблица 13.3. Методы управления сопротивлением

Метод	Условия применения	Преимущества	Недостатки
Принудительный	Крайняя срочность	Быстрота	Высокое сопротивление
Адаптивный	Достаточный запас времени	Небольшое сопротивление	Медленный
Кризисный	Угроза выживанию	Небольшое сопротивление	Огромное давление по времени, риск провала

Управляемый	Умеренная срочность, повторяющиеся прерывистые изменения	Небольшое сопротивление, подстройка под время, всеобъемлющее изменение способностей	Сложность
-------------	--	---	-----------

Изменить организационную культуру очень сложно. Очевидные сложности связаны с приобретенными сотрудниками навыками, с отношениями в коллективе, с персоналом, с разделением обязанностей и распределением ролей и т.д. Тем не менее, культурой можно управлять и со временем изменять ее. Усилия по изменению культуры принимают разные формы и могут быть направлены на формирование чувства единства, развитие ощущения принадлежности к организации, обеспечение конструктивного обмена мнениями между членами коллектива, воспитание гордости за организацию и ее историю. Очень важно, чтобы организации, желающие изменить свою культуру, не отказывались от своих корней и не начинали слепо копировать так называемые «успешные» или «выдающиеся» компании.

Контрольные вопросы:

1. Приведите примеры того, как организация должна приспосабливаться к своим сотрудникам.
2. Охарактеризуйте основные элементы базовой модели организационных культурных изменений.
3. Определите роль внешних и внутренних двигателей преобразований в управлении организационными изменениями?

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Згоник Л.В. Организационное поведение: учебник. – М.: «Дашков и К°», 2017. - 232с.
2. Романов А. А., Басенко В. П., Жуков Б. М. Организационное поведение: учебное пособие. - М.: «Дашков и К°», 2016. - 381с.
3. Красовский Ю. Д. Организационное поведение: учебник. – М.: ЮНИТИ, 2012.
4. Зайцев Л. Г. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. - М.: Магистр: ИНФРА-М, 2013. - 464 с.
5. Карташова Л.В. Организационное поведение: учебник / Л.В. Карташова. - М.: ИНФРА-М, 2014. - 157 с.
6. Резник С. Д. Организационное поведение: учебник для студентов вузов / С. Д. Резник. - 3-е изд., перераб. и доп. - М.: ИНФРА-М, 2012. - 460 с

Сокира Татьяна Сергеевна

Краткий курс лекций по дисциплине
«Организационное поведение и лидерство»

Компьютерная верстка
Удербаетва Б.У.

Подписано в печать 19.02.2020г., Формат 60x84 1/6
Печать офсетная уч.-изд. п.л.4,0. Тираж 30. Заказ 157
Цена договорная

КазНУ им. аль-Фараби
Высшая школа экономики и бизнеса
Учебная лаборатория