

Министерство образования и науки РФ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
**«АМУРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
**(ФГБОУ ВО «АмГУ»)**

**Теория менеджмента: организационное поведение**  
**сборник учебно-методических материалов**  
для направления подготовки 38.03.02 Менеджмент

2017 г.

*Печатается по решению  
редакционно-издательского совета  
экономического факультета  
Амурского государственного университета*

*Составитель: Васильева А.В.*

Теория менеджмент: организационное поведение: сборник учебно-методических материалов для направления подготовки 38.03.02. – Благовещенск: Амурский гос. ун-т, 2017.

© Амурский государственный университет, 2017

© Кафедра экономики и менеджмента организации, 2017

© Васильева А.В., составление

## КРАТКОЕ ИЗЛОЖЕНИЕ ЛЕКЦИОННОГО МАТЕРИАЛА

### *Лекция 1. Поведение человека в организации: основные виды*

Любая организация заинтересована в том, чтобы ее сотрудники вели себя определенным образом. Эффективное для организации поведение ее сотрудников проявляется в том, что они надежно и добросовестно исполняют свои трудовые обязанности, готовы во имя интересов дела в условиях меняющейся ситуации выходить за пределы своих непосредственных обязанностей, прилагая дополнительные усилия, проявляя активность, находят возможности для сотрудничества.

*Первый подход* к решению данной проблемы — **подбор людей с определенными качествами**, которые могут гарантировать желаемое для организации поведение ее членов.

*Второй подход* состоит в том, что **организация влияет на человека**, заставляя его модифицировать свое поведение в нужном для нее направлении. Человек способен менять свое поведение на основе осознания своего предыдущего поведенческого опыта и требований, предъявляемых к его поведению со стороны организационного окружения.

Поведение человека в организации определяется принятыми служебными нормами, правилами и проявляется прежде всего следующими качествами: объективность индивидуума, его склонность к доминированию-послушанию, честолюбие, импульсивность и социальность.

Под **объективностью** понимается принцип поведения, когда оно управляется ситуацией. Когда начальник кричит на сотрудника — это психологически неверный подход к решению методов общения начальника и подчиненного. «Объективный» человек способен вести себя *рационально и объективно в любой ситуации*.

Неадаптивное или необъективное поведение часто является результатом фрустрации. Люди, находящиеся в состоянии фрустрации из-за того, что столкнулись с препятствием или дилеммой, могут реагировать любым из нескольких иррациональных способов:

1. стать агрессивными вплоть до физического насилия;
2. опуститься до инфантильной реакции;
3. упрямо держаться привычного образа действий, отказываясь воспринимать разумные предложения;
4. «опустить руки», потеряв все признаки инициативности и присутствия духа.

Под **склонностью к доминированию** понимается стремление брать на себя инициативу в межличностных отношениях или устанавливать контроль над ними. Склонность к доминированию может варьировать в зависимости от ситуации, равно как и в зависимости от свойств человека. Администратор может быть склонен к доминированию в своих отношениях с подчиненными, но покорен в присутствии вышестоящих руководителей.

Крайние проявления доминирования или покорности служат обычно показателями фрустрации или других служебных личностных патологий.

**Честолюбивый** человек постоянно озабочен своим статусом и продвижением в организации. В своем реальном поведении он может быть или не быть склонным к доминированию, но крайне чувствителен к изменениям ранга, жалования или других признаков своего статуса.

Люди существенно отличаются друг от друга по степени **импульсивности** и твердости характера, то есть склонности быстро приходить к решениям и твердо стоять на однажды принятых решениях. Склонность всячески оттягивать принятие необходимого, но неприятного решения присуща почти всем администраторам.

Под **социальностью** понимается восприимчивость индивидуума к взглядам и желаниям тех, с кем он непосредственно общается. Эта восприимчивость является одним из главных средств приспособления к групповым нормам. На служащих с низкой степенью социальности стимулы, обращенные к человеку как к отдельному индивидууму, действуют вполне эффективно.

Такие служащие могут усердно работать, чтобы добиться премии или обеспечить себе быстрое продвижение, даже сталкиваясь с неодобрением коллег. Для служащих с высокой степенью социальности такие стимулы скорее всего окажутся сравнительно «неэффективными», пока они не будут обращены ко всей рабочей группе в целом. Для таких служащих их сродство с рабочей сре-

дой или разделяемое всей группой чувство важности работы и необходимости ее сделать могут оказаться ключевым фактором мотивации.

Любая личность характеризуется:

- *общими качествами* (интеллект, ум, наблюдательность, работоспособность, организованность, общительность и пр.);
- *специфическими свойствами* (способность к тому или иному виду деятельности);
- *подготовленностью к определенному виду деятельности* (в виде совокупности знаний, умений, навыков);
- *определенным складом характера*;
- *биологически обусловленными особенностями* (например, темпераментом);
- *направленностью* (совокупностью интересов, стремлений, идеалов, убеждений).

Личностные черты влияют на качество выполнения возложенных на человека функций, стиль его работы, отношения с окружающими. Устойчивость указанных черт позволяет прогнозировать поведение личности, т. е. действия, выражающие ее субъективную реакцию на ситуацию и окружающих.

В основе трудового поведения лежат мотивы, внутренние устремления, определяющие направленность трудового поведения человека и ее формы. Одно и то же поведение может иметь разную мотивационную основу. Мотивация — ключ к пониманию поведения человека и возможностей влияния на него. Определив психологический тип коллеги, вы можете выбрать правильные действия.

Можно выделить *четыре типа поведения человека в организации*.

**Первый тип поведения** (*преданный и дисциплинированный член организации*) характеризуется тем, что человек полностью принимает ценности и нормы поведения, старается вести себя таким образом, чтобы своими действиями никак не входить в противоречие с интересами организации. Он искренне старается быть дисциплинированным, выполнять свою роль в соответствии с принятыми в организации нормами и формой поведения.

Результаты действий такого человека в основном зависят от его личных возможностей и способностей и от того, насколько верно определено содержание его роли. Для этих людей руководство и подчинение представляют собой осознанную необходимость, в том числе вытекающую из чувства долга.

**Второй тип поведения** (*«приспособленец»*) характеризуется тем, что человек не приемлет ценностей организации, однако старается вести себя, следуя нормам и формам поведения, принятым в организации. Он делает все по правилам, но его нельзя считать надежным членом организации, так как он, хотя и является хорошим и исполнительным работником, может в любой момент покинуть организацию или совершить действия, противоречащие ее интересам, но соответствующие его собственным.

Для этих людей руководство или подчинение внутренне желательны, приносят определенное удовлетворение (у руководителей это обусловлено возможностью проявить себя, продемонстрировать собственную власть, получить наслаждение от этого ощущения; подчиненные освобождаются от необходимости думать, принимать самостоятельные решения).

**Третий тип поведения** (*«оригинал»*) характеризуется тем, что человек приемлет ценности организации, но не приемлет существующие в ней нормы поведения. В данном случае у него может быть много трудностей во взаимоотношениях с коллегами и руководством. В том случае, когда организация может отказаться от устоявшихся норм поведения по отношению к таким ее членам и обеспечить им свободу выбора форм поведения, они могут найти свое место в организации, успешно приспособиться к организационному окружению.

**Четвертый тип поведения** (*«бунтарь»*) характеризуется тем, что человек не приемлет ни норм поведения, ни ценностей организации, все время входит в противоречие с организационным окружением и создает конфликтные ситуации. Необходимость определенного типа поведения для таких людей является вынужденной, внешне навязанной, что обусловлено как непониманием важности, необходимости ценностей и норм поведения в организации, так и отсутствием соответствующих навыков и привычек.

## Лекция 2. Личность в организации: психологические характеристики

В основе процесса взаимодействия личности и организации находятся психологический и экономический контракты, которые определяют условия психологического и экономического вовлечения сотрудника в совместную деятельность. Они отражают существенные ожидания личности (интересная работа, достойная оплата, хороший психологический климат, уважение личности, удовлетворенность работой, возможности использования своего творческого потенциала) и соответствующие ожидания организации (высокие результаты деятельности сотрудника, преданность организации, добросовестный труд, организационная культура).

Психологический контракт представляет собой определенный обмен ценностями и отражает желание человека работать в этой организации и желание организации нанять его. Когда человек нанимается на работу, такой обмен только ожидается. В процессе работы ожидания могут подтвердиться или не подтвердиться. В связи с этим менеджер должен постоянно следить за тем, чтобы работник и организация продолжали получать то, чего они ожидали друг от друга, т. е. выполнения психологического контракта. В случае равноценного обмена в соответствии с психологическим контрактом можно говорить об идеальном положении: *балансе между затратами и вознаграждением*. В этом случае можно рассчитывать на то, что работник будет хорошо относиться к своей работе и будет доволен своими отношениями с организацией. Если же обмен совершен неравноценно, результаты будут совершенно противоположными. У людей, ожидания которых не оправдались, может сформироваться отрицательное отношение к работе, у них может пропасть желание работать усердно, они перестанут считать свою работу лучшей. При сравнительном анализе ожиданий сотрудника и ожиданий организации может получиться так (как часто и бывает), что эти ожидания окажутся несовместимыми. Сотрудники, естественно, реагируют на такую несовместимость множеством способов. Например, некоторые могут пытаться получить продвижение по службе в пределах фирмы в надежде на то, что на более высоких уровнях иерархии они смогут удовлетворить свои разнообразные потребности с помощью профессионального роста и использования своих знаний и мастерства. Однако если перспектива продвижения по службе ограничена либо невозможна в ближайшее время, то существует вероятность того, что реакция служащего будет достаточно негативна. Такие отрицательные реакции проявляются в увольнениях, участии в профсоюзных забастовках, сокращении выпуска продукции, а в чрезвычайных ситуациях даже в саботаже или воровстве выпускаемой продукции или оборудования.

Люди по-разному приспосабливаются к жизненным условиям. По способности адаптироваться можно выделить *три типа людей*. Представители первого типа ориентируются на текущий момент, легко приспосабливаются к обстановке. Они могут принимать эффективные решения «здесь и сейчас». Вторые – привязаны к прошлому и способны действовать в рамках жесткой структуры с четкими разрешениями и запретами. Действия этих людей рациональны в рамках имеющейся структуры. Третий тип людей смотрит в будущее, их поведение неадекватно ситуации. Они плохо приспосабливаются к иерархической структуре, но хорошо генерируют полезные идеи. Знания о возможностях и типах адаптации людей к организационной среде позволяют разумно строить с ними деловые отношения. Подчиненные ожидают уважения по отношению к себе, а также хотят ощущать значимость выполняемой работы. Сама организация требует, чтобы ее сотрудники во всем полагались на организационные цели и правила, следовали ее миссии, а также исполняли поставленные перед ними задачи.

Понятием «соответствие индивида и организации друг другу» обозначается *степень конгруэнтности*, соответствия ценностей работника и организации. Когда ценности вновь принятых на работу сотрудников аналогичны ценностям их менеджеров, степень соответствия индивида и организации возрастает. Высокая конгруэнтность положительно коррелирует с низкой текучестью кадров. Большое несоответствие между ценностями работника и его руководителя – причина практически полного отсутствия у работника такого чувства, как преданность организации. Вторым фактором, определяющим взаимное соответствие организации и индивидуума, – личностные качества. Бо льшему соответствию организации и индивида друг другу способствуют не только общие ценности, но и сходство личностных качеств. Большинство организаций весьма однородны в том смысле, что они имеют некий *стандарт менеджера*, т. е. подбирают людей, обладающих оп-

ределенными личностными качествами. В данном случае можно говорить о действии некоего фактора самоселекции: претенденты на работу стараются понравиться тем компаниям, структура, деятельность и установки которых, как им кажется, могут их устроить. Эффективный менеджер должен понимать значение влияния индивидуальных особенностей человека на качество его работы. Задача менеджера – достичь соответствия между индивидуальными особенностями человека и требованиями работодателя. Цель этой главы учебника – ознакомить читателя с некоторыми важными индивидуальными особенностями и связанными с этим проблемами. Важно запомнить, что основой для высокой производительности труда является соответствие требований работы и индивидуальных особенностей человека. Так что же такое личность и как можно описать ее поведение?

Личность – понятие, отражающее общие и уникальные характеристики (внутренние и внешние) человека, которые отвечают за согласованные проявления его чувств, мышления и поведения и могут быть использованы для самопознания, сравнения, сопоставления, воздействия, понимания отдельных людей в их взаимодействии с ситуацией. Тем не менее среди ученых нет единства в понимании и описании этого понятия. Многозначность понятия «личность» полнее характеризуют не определения этого понятия, а то многообразие ролей, которое соответствует этим понятиям во множестве различных теорий личности. По мнению Артура Ребера, такой подход кажется лучшим, так как значение этого термина для каждого автора имеет тенденцию быть окрашенным его теоретической предрасположенностью и эмпирическими инструментами, используемыми для оценки и проверки теории [3, с. 592]. Самой простой процедурой будет представление нескольких из наиболее влиятельных теорий и описание того, как каждая из них характеризует этот термин.

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

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

3. *Психодинамические и психоаналитические теории.* Здесь собрано множество подходов, включая классические теории Фрейда и Юнга, социальные психологические теории Адлера, Фромма, Салливана и Хорни, более современные подходы Лэинга и Перл-за. Между ними имеется множество различий, но все они содержат важную общую основную идею: личность в них характеризуется через понятие *интеграции*. Сильный акцент обычно делается на факторах развития, с предположением, что взрослая личность развивается постепенно с течением времени, в зависимости от того, как происходит интеграция различных факторов. Кроме того, большое значение уде-

ляется понятиям мотивации, и потому ни одно рассмотрение проблем личности не считается теоретически полезным без оценки основных мотивационных синдромов.

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

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

6. *Теории социального научения*. Многие теоретические рассуждения с этой точки зрения происходят от проблемы соотношения воздействия окружающей среды и воздействия свойств, данных от природы. Однако понятие личности рассматривается здесь как те аспекты поведения, которые приобретены в социуме. Ведущий теоретик Альберт Бандура основывает свою позицию на положении, что, хотя научение и оказывает решающее влияние, для объяснения развития сложных социальных моделей поведения (таких, как *роли*), по существу составляющих личность человека, необходимы факторы, отличные от простых связей реакции – стимула и случайных подкреплений. В частности, важны такие когнитивные, познавательные факторы, как память, процессы сохранения информации в памяти и процессы саморегуляции, и многие исследования сосредоточивались на моделировании и наблюдении научения как механизма, который может дать теоретически удовлетворительное описание поведения человека в обществе.

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

8. *Интеракционизм*. Эта позиция эклектична, зачастую сочетает несовместимое. Она допускает, что определенная доля истины имеется во всех вышеуказанных, более узконаправленных теориях. В ней утверждается, что личность возникает из взаимодействия определенных качеств и предрасположенностей и способа, которым окружающая среда влияет на то, каким образом эти качества и поведенческие тенденции проявляются. Вовсе не очевидно, что согласно этой точке зрения, личность существует как отдельная «вещь». Скорее это становится своего рода общим термином для обозначения сложных элементов взаимодействия. Интересно отметить, что вышеупомянутые теоретические подходы могут рассматриваться как представляющие два различных обобщения относительно самого термина *личность*, так как позиции 1-3 представляют обоснованный теоретический конструкт, гипотетическую внутреннюю «сущность» с причинной ролью в поведении. Позиции 4-8 рассматриваются как вторичный фактор, выведенный на основе постоянства поведения, в то время как другие операции и процессы играют важную причинную роль в определении поведения, и следовательно как понятие оно не подкреплено сильными аргументами.

Кроме приведенных выше существуют и другие теоретические подходы, которые отражают процессы формирования и развития личности.

### *Лекция 3. Ценности и установки работников в организации*

Личностные ценности – это осознанные и принятые человеком общие компоненты смысла его жизни.

Ценности – это набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это то, что обладает особой важностью для человека.

Влияние личностных ценностей на поведение человека в организации зависит от степени их ясности и непротиворечивости. Размытость ценностей приводит к непоследовательности поступков, давлению со стороны окружающих. Ясные и непротиворечивые ценности проявляются в активной жизненной позиции, ответственности человека за себя и окружающую его ситуацию, готовности идти на риск, инициативе и творчестве.

*Критерии ясности личностных ценностей:*

- понимание смысла жизни;
- открытость для нового опыта;
- открытое выражение своих взглядов;
- последовательность поведения, соответствие слова и дела;
- ответственность и активность.

Если представления о ценностях между начальником и подчинёнными совпадают (ценностная конгруэнтность), то подчинённые получают большее удовлетворение от работы, отсутствуют конфликты, так как видение целей одинаково.

2) Установка – это постоянная готовность личности чувствовать и вести себя определённым образом по отношению к чему-либо или к кому-либо. Установка приводит к намерению вести себя каким-либо образом.

Установки имеют большое значение. Они позволяют целесообразно выполнять деятельность, приспосабливаться к окружающей среде и преобразовывать её в зависимости от конкретных нужд.

Установки личности можно изменять. Изменение установок сотрудников организации – это основа организационных перемен и методов развития организации.

Наиболее эффективные способы изменения установок личности:

- предоставление новой информации;
- воздействие страхом;
- влияние друзей и коллег;
- привлечение к сотрудничеству по изменению ситуации;
- соответствующая компенсация.

**Установка** – постоянная тенденция чувствовать или вести себя определённым образом по отношению к предмету или явлению.

Эта психологическая готовность – результат сложного взаимодействия трех компонентов. Большинство современных исследователей выделяют следующие компоненты установки:

- *аффективный* (чувства, эмоции: любовь и ненависть, симпатия и антипатия) формирует отношение к объекту, предубеждение (отрицательные чувства), привлекательность (положительные чувства) и нейтральные эмоции. Это стержневой компонент установки. Эмоциональное состояние предшествует организации когнитивного компонента;

- *когнитивный (информационный, стереотипный)* (восприятие, знание, убеждение, мнение об объекте) формирует определенный стереотип, модель. Его могут отразить, например, факторы силы, активности;

- *конативный* (действенный, поведенческий, требующий приложения волевых усилий) определяет способ включения поведения в процесс деятельности. К этому компоненту относят мотивы и цели поведения, склонность к определенным поступкам. Это непосредственно наблюдаемый компонент, который может не совпадать с вербально выраженной готовностью вести себя определенным образом по отношению к конкретному объекту, субъекту или событию. *Поведенческий*

*компонент* – это намерение вести себя определенным образом в ответ на чувство, результат установки, склонность к характерным действиям.

Можно выделить следующие свойства установок:

- *приобретенность*. Подавляющая часть установок личности не является врожденной. Они формируются (семьей, сверстниками, обществом, работой, культурой, языком, нравами, СМИ) и приобретаются личностью на основе собственного опыта (семейного, служебного и т.д.);

- *относительная устойчивость*. Установки существуют до тех пор, пока не будет сделано что-либо для их изменения;

- *вариативность*. Установки могут варьироваться от очень благоприятных до неблагоприятных;

- *направленность*. Установки направлены на конкретный объект, к которому человек может испытывать некоторые чувства, эмоции или иметь определенные убеждения.

Установка – переменная, которая находится между предшествующими ожиданиями, ценностями и намерением вести себя определенным образом. Важно понимать, что последовательной связи между установками и поведением может не быть. Установка приводит к намерению повести себя каким-либо образом. Это намерение может быть исполнено или не исполнено при данных обстоятельствах. Хотя установка не всегда однозначно определяет поведение, тем не менее знание связи между установкой и намерением вести себя каким-либо образом, т.е. предшествующими условиями (ожиданиями и ценностями) и возможностью спрогнозировать результат, очень важна для менеджера.

- Девиация (отклонение) – 1) нарушение официально установленных или фактически сложившихся в данном обществе (социальной группе) норм и ожиданий; 2) форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества.

### **Когнитивный диссонанс**

Все установки и их компоненты должны находиться в определенном когнитивном соответствии, иначе личность будет испытывать состояние психологического дискомфорта (напряжения). Л. Фестингер назвал последнее когнитивным диссонансом, от которого человек стремится избавиться различными способами, достигая согласия компонентов – *когнитивного консонанса*.

- **Когнитивный диссонанс** есть негативное побудительное состояние, возникающее в ситуации, когда субъект одновременно располагает двумя психологически противоречивыми "когнициями" ("знаниями", мнениями, понятиями) об одном объекте (субъекте).

Источниками когнитивного диссонанса могут стать: а) логическая непоследовательность; б) несоответствие когнитивных

элементов культурным образцам; в) несоответствие данного когнитивного элемента какой-либо более широкой системе представлений; г) несоответствие прошлому опыту.

Случается, что установки индивида противоречат друг другу или не выражаются в его поведении. Например, высокая степень приверженности индивида организации может противоречить его преданности своей семье. Если сотрудники компании работают допоздна и по выходным, их привязанность к работе может вступить в противоречие с убеждением о важности семейных уз. Это психологическое напряжение будет тем острее, чем значимее для человека данный объект или субъект, и тем сильнее человек будет стремиться уменьшить величину диссонанса или избавиться от него. Желание человека избавиться от диссонанса определяется не только важностью элементов, создающих его, но и степенью влияния, которое данный человек, по его собственному мнению, способен оказывать на эти элементы, а также вознаграждениями, которые он может получить в результате. Уменьшение диссонанса – это тот способ, при помощи которого мы справляемся с чувствами дискомфорта и напряжения.

Способы уменьшения величины диссонанса следующие: изменение поведенческих элементов когнитивной структуры; изменение когнитивных элементов, относящихся к среде, в том числе и отказ от восприятия части информации о внешней среде (так называемая перцептивная защита); добавление в когнитивную структуру новых элементов и, прежде всего, реинтерпретацию (обновленное представление) старых элементов.

Л. Фестингер определил диссонанс и как следствие недостаточного оправдания выбора. Стремясь усилить *оправдание своего поступка*, человек изменяет свою установку или свое поведение в будущем, либо изменяет свое отношение (установку) к объектам (субъектам), с которыми связан поступок, либо обесценивает значение поступка для себя и других. Когнитивный диссонанс влияет на людей по-разному. Мы часто сталкиваемся с ситуациями, когда наши отношения и взгляды вступают в конфликт с нашим поведением. Применительно к организации люди, собирающиеся найти другую работу, размышляют, почему они продолжают здесь оставаться и к тому же еще упорно работать. И, как результат диссонанса, они могут делать различные выводы: например, компания не так уж и плоха, что на данный момент у них нет других альтернатив или же, что они все-таки быстро найдут другую работу и уйдут.

В чем заключается значение теории когнитивного диссонанса для организаций? Данная теория позволяет *предсказать изменение отношения или поведения служащего*. Если, например, работа, выполняемая человеком, требует от него слов или поступков, которые противоречат его личным убеждениям, он наверняка попытается изменить свои убеждения (отношение к тем или иным явлениям), чтобы привести их в соответствие с тем, что от него требуется. Кроме того, чем больше диссонанс (даже после попыток смягчить его с помощью таких факторов, как важность, возможность выбора и вознаграждение), тем больше стремление уменьшить его.

Необходимо отметить, что не только установки оказывают влияние на поведение людей, но и сами установки формируются как результат осознания человеком ранее предпринимавших им практических действий, т.е. осознания своего предыдущего поведения.

#### *Лекция 4. Группы в организации*

*Группа* представляет собой объединение людей, постоянно взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга, выполняющих разные обязанности, координирующих совместную деятельность для достижения конкретных общих целей и рассматривающих себя как часть единого целого.

**Группа** – ограниченная по численности общность людей, выделяемая из социального целого на основании определенных признаков (совместной деятельности, идентичности обстоятельств и др.).

В организации групповые формы работы могут применяться в различных сферах ее деятельности, для достижения разных целей, создаваться на разные периоды времени

#### **Формальные и неформальные группы в организации**

В каждой организации существуют *формальные группы*, создаваемые по решению руководства для выполнения задач, направленных на достижение целей организации. Они функционируют в соответствии с заранее установленными, официально утвержденными положениями, инструкциями, уставами. Выделяют три типа формальных групп: команды менеджеров (группа руководителя), рабочие группы и комитеты.

**Группа формальная** – группа, созданная по решению руководства в структуре организации для выполнения *Команда менеджеров*, прежде всего, высшего звена, состоит из руководителя и его непосредственных подчиненных (заместителей), которые, в свою очередь, также могут быть руководителями. Так, руководитель организации и его заместители, возглавляющие различные функциональные направления представляют собой типичную командную группу. На цеховом уровне – начальник цеха и его заместитель также образуют командную соподчиненную группу. Коммерческий директор и начальники подчиненных ему отделов, например, сбыта (реализации) готовой продукции, маркетинга, рекламы также образуют командную группу.

*Рабочие группы* формируются и функционируют как обособленные структурные подразделения, создаваемые для выполнения специализированных функций, выделившихся в процессе разделения труда в производстве и управлении. Это функциональные рабочие группы. Формальные группы могут создаваться также для работы над конкретным проектом или проблемой. После завершения задания они могут быть расформированы, или им поручают работу над другим проектом, проблемой. Это целевые рабочие группы.

Как в функциональные, так и в целевые рабочие группы, подбираются специалисты, которые обладают определенной профессиональной подготовкой, квалификацией, опытом и готовы выполнять работу в системе совместного труда.

*Комитет* – формальная группа, которой делегированы полномочия для выполнения какого-либо задания или ряда заданий. Разновидностями комитетов могут быть комиссии, советы. Основное, что отличает комитеты от других формальных групп, – групповое принятие решений.

Так, при совете директоров любой крупной компании могут создаваться комитеты по стратегическому планированию, по кадрам и вознаграждениям, по аудиту.

Наряду с формальными в организации возникают и действуют *неформальные группы*, создаваемые членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими интересами, одинаковыми увлечениями, привычками для удовлетворения социальных потребностей и общения людей (рис. 11.1).

Интерес к неформальным группам был инициирован знаменитыми Хоторнскими экспериментами Элтона Мэй в 1930-е гг., когда исследователи обнаружили, что неформальные группы возникают спонтанно как результат взаимодействия сотрудников и не определяются формальной организацией. Люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения. В них существует определенное распределение ролей и определен статус каждого входящего в группу. В неформальной группе, как правило, выделяется явно или неявно выраженный лидер.

Неформальная группа может проявляться в двух разновидностях. В первой неформализованные служебные отношения имеют функциональное содержание и существуют параллельно с формальной организацией, дополняя ее. Примером может служить система деловых связей между работниками, сложившаяся стихийно в дополнение к существующей структуре управления в этих случаях говорят о неформальной структуре.

Во второй – межличностные связи возникают в силу взаимного притяжения, симпатий, общих взглядов на жизнь, привычек, увлечений и т.п. вне связи с функциональной необходимостью. Это могут быть товарищеские отношения, клубы по интересам и т.п.

#### *Лекция 5. Лидерство в организации*

Любая организация может рассматриваться с двух сторон: как формальная и неформальная. В них возникают два типа отношений: формальные – должностные, функциональные и неформальные – эмоциональные, психологические. Руководство – это феномен формальных, официальных отношений, а лидерство – феномен, порожденный системой неформальных отношений. Руководитель назначается извне, вышестоящим руководством, получает соответствующие властные полномочия. Лидер выдвигается из числа окружающих его людей, равных ему по статусу.

Лидерство – тип управленческого взаимодействия, основанный на наиболее эффективном для данной ситуации сочетании различных источников власти и направленный на побуждение людей к общей цели. Лидерство характеризует отношения, в основе которых лежит доверие, признание высокого уровня квалификации, готовность поддерживать во всех начинаниях, личные симпатии, стремление перенимать положительный опыт.

Согласно Дж. Терри лидерство – это воздействие на группы людей, побуждающее их к достижению общей цели. Р. Танненбаум, И. Вэшлер и Ф. Массарик определяли лидерство как межличностное взаимодействие, проявляемое в определенной ситуации с помощью коммуникативного процесса и направляемое на достижение специфической цели. П. Друкер отмечал, что лидерство – это способность поднять человеческое видение на уровень более широкого кругозора, на уровень более высоких стандартов, а также способность формировать личность. Большинство авторов признает, что лидерство означает способность оказывать влияние на людей, группы, направляя их усилия на достижение общих целей.

Влияние – это целенаправленное воздействие одного человека на другого, которое изменяет поведение, отношения этого другого человека.

#### **Баланс власти и ее формы**

Для того чтобы оказывать эффективное влияние на людей, руководитель должен обладать властью. Власть – это возможность влиять на других людей, возможность осуществлять свою деятельность по собственному усмотрению.

Власть и влияние являются основой лидерства, необходимым условием изменения поведения людей и достижения целей организации. Власть – это взаимоотношения, взаимозависимость между участниками управленческого процесса. Чем больше зависимость от другого человека, тем больше власть данного человека. Политолог Роберт Дол объясняет эти взаимоотношения следующим образом: «А имеет власть над В до такой степени, при которой он может заставить его делать то, что В не сделал бы в других случаях».[5] Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение чьих-то потребностей, желаний.

В современных организациях должен существовать баланс власти, так как подчиненные тоже обладают властью над руководителями. Руководители зависят от подчиненных в таких вопросах, как предоставление достоверной и своевременной информации, качественное выполнение заданий, поддержание благоприятного психологического климата в коллективе, неформальные контакты с людьми в других подразделениях, чья поддержка необходима руководителю, способность влиять на своих коллег, сотрудничество. Поскольку подчиненные тоже обладают властью, руководители не должны злоупотреблять своей властью, ибо подчиненные могут в ответ продемонстрировать свою власть. Подчиненные не должны переживать чувство безысходности, ненужности, полной зависимости от воли руководителя: это ведет к сопротивлению, непокорности, разрушает благоприятный климат в коллективе, снижает эффективность организации.

Эффективный руководитель старается поддерживать баланс власти, а свою власть никогда не будет осуществлять в жесткой, приказной, ожидающей подчинения манере. Лидер может влиять на поведение других людей без опоры на силу, принуждение.

Власть может принимать разнообразные формы. В управленческой литературе выделяют восемь основных форм власти.

Власть, основанная на принуждении, предполагает влияние через страх, через угрозу удовлетворению потребностей человека. При этом менеджер использует различные формы наказания: намек на увольнение, лишение каких-то полномочий, блокирование продвижения по службе, понижение в должности, выговор, штраф. Есть и более изощренные формы использования страха и принуждения: вскользь брошенное замечание, которое ранит самолюбие, предоставление отпуска в неудобное время, сравнение с другими сотрудниками, которые лучше справляются с заданиями. Это подчеркивает низкую оценку работника, неуважение его со стороны руководителя и необходимость работать более напряженно.

Но принуждение, страх редко приводят к желаемым результатам, хотя могут приносить временные улучшения. Страх ограничивает инициативу, творчество, снижает удовлетворенность работой, порождает отчуждение, сопротивление, месть.

Власть вознаграждения основана на возможности руководителя обеспечить то, что люди хотели бы иметь. Это один из самых древних и широко используемых способов влияния на людей. Если работники согласны принять вознаграждение (благодарность, признание, премию, повышение заработной платы, назначение на хорошую должность, дополнительный отпуск, отдельный кабинет и т. д.), то они будут подчиняться приказам, требованиям и указаниям. Трудность в том, чтобы верно определить вознаграждение для каждого сотрудника. Деньги и более престижная должность производят впечатление не на каждого человека и могут не повлиять на его поведение.

Легитимная (законная, традиционная) власть основана на готовности подчиненными признать власть руководителя в силу занимаемой им должности. Люди реагируют не на человека, а на должность, служебное положение руководителя. Они осознают необходимость подчинения начальству, поддержания дисциплины, соблюдения норм, правил, традиций организации. Это повышает ее стабильность, предсказуемость, так как она не зависит от способностей конкретного человека.

Подчиненные играют главную роль в реализации легитимной власти. Они подчиняются в том случае, если убеждены в законности приказов. Пределы легитимной власти ограничиваются такими факторами, как культура, обычаи и система ценностей, характерными для организации.

Взамен подчиненные получают ощущение принадлежности к социальной группе, защищенности. Влияние через традиции, должностные полномочия может значительно упростить процесс принятия решений. В организации, где традиции очень сильны, а часто прописаны в форме «заповедей», принципов, точно определено, «что такое хорошо и что такое плохо».

Опасность влияния через традиции связана с возможностью не заметить новое, а порой – сопротивления переменам, что приводит к тому, что организация не успевает вписаться в меняющееся окружение. Кроме того, традиции лучше влияют на людей, мотивированных защищенностью и принадлежностью. А у современного персонала на первый план выходят потребности в уважении, успехе, самореализации.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на других людей. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Такой властью обладают не только люди, занимающие определенные должности, но и их помощники, секретари.

Власть примера, референтная власть основана на харизме, свойственной личным качествам или стилю поведения человека. «Харизма» – термин, используемый для описания притягательных черт характера некоторых людей. Многие люди попадают под влияние определенного лица в силу его особенных личностных качеств. Обаяние этого лица (харизма) является основой референтной власти. Человек, обладающий харизмой, вызывает восхищение, желание подражать ему, он служит примером для других, идеалом, кумиром, непререкаемым авторитетом.

Власть эксперта осуществляется через влияние на поведение подчиненных посредством специализированных знаний руководителя, высокого образовательного уровня, опыта, таланта, навыков. Экспертная власть не связана жестко с должностью. Ее уровень определяется уровнем компетентности руководителя, специалиста, а может быть, и исполнителя. Принимая на веру мнение подчиненного, которого руководитель считает экспертом в своей области, руководитель экономит время, а также, что более важно, формирует благоприятную деловую атмосферу.

Но надо иметь в виду, что формирование разумной веры потребует определенного времени, она менее устойчива, чем вера слепая (основанная на харизме), и в некоторых случаях разумная вера может привести к принятию менее эффективных решений. Такое возможно, когда подчиненные, считая руководителя экспертом, не высказывают своего мнения, не делятся информацией, сомнениями и идеями.

Во многих современных организациях, где подчиненные имеют высокий образовательный уровень, ликвидирован интеллектуальный разрыв между ними и руководителями. В этих условиях становится трудно осуществлять влияние в перечисленных формах власти. Возникает необходимость сотрудничества со стороны подчиненных.

К такому сотрудничеству побуждают две современные формы влияния – убеждение и участие.

Власть, основанная на убеждении – это влияние через активную передачу своей точки зрения. Оно может быть основано на примере, харизме, власти эксперта. Но здесь исполнитель понимает, что он делает и почему.

Власть построена на признании руководителем зависимости от исполнителя, его компетентности, на передаче ему части власти. Причем руководитель увеличивает свою власть, передавая ее подчиненному.

Слабыми сторонами убеждения являются медленное воздействие, неопределенность, однообразие действия.

Власть, основанная на участии в принятии решений, предполагает еще большее, чем в случае убеждения, признание власти исполнителей.

Современная практика управления фактически исключает принятие решений одним человеком, поэтому на конкретное решение могут влиять не только руководители. Они не навязывают своей точки зрения, а создают условия для свободного обмена информацией. Эта форма влияния предполагает готовность руководителя поступиться своими полномочиями и наличие у подчиненных потребностей высшего уровня: в успехе, уважении, росте, самовыражении, власти.

## **Эффективный стиль лидерства: подход с позиций личных качеств; поведенческий и ситуационный подходы**

Эффективный руководитель знает и использует в зависимости от ситуации все формы власти. Кроме того, очень важен стиль его поведения с подчиненными.

Стиль руководителя – это совокупность определенных принципов, наиболее характерных и устойчивых методов решения задач и проблем, возникающих в процессе реализации функций управления.

Существует три подхода к определению эффективного лидерства. Первый – подход с позиций личных качеств – предполагает, что лидер должен обладать определенным набором достаточно устойчивых качеств, в том числе врожденных. Разные исследователи выделяли разные группы лидерских качеств. Их можно объединить в пять групп: физиологические, психологические (эмоциональные), интеллектуальные, личностно-деловые и моральные.

Назовем необходимые качества эффективного лидера: настойчиво стремится к управлению людьми; образован, обладает нетрадиционным мышлением; признает, что не все знает сам; ставит в известность подчиненных о характере работы; скучный труд превращает в творческий; уверен в себе; инициативен; умеет ценить время подчиненных; требователен и строг; умеет поощрять и наказывать; уравновешен, вежлив и приветлив; обладает чувством юмора; умеет говорить и слушать; умеет радоваться чужим успехам; честен и неподкупен; самостоятелен и независим; способен взять на себя риск и ответственность.

Конечно, лидер должен обладать определенным набором личностных качеств. Однако этот набор не может быть постоянным, пригодным ко всем управленческим ситуациям и присущим всем руководителям. В разных ситуациях руководители обнаруживают разные личностные качества. Это приводит к тому, что список потенциально важных характерных личностных черт не может быть окончательным. Добавляются все новые и новые характеристики (знак зодиака, под которым рожден тот или иной руководитель, почерк, происхождение и т. д.), необходимые для эффективного лидерства.

Второй подход к определению эффективного лидерства – поведенческий, основан на изучении поведения лидера и средствах его воздействия на подчиненных. Данный подход, как и первый, тоже пытается найти один, наилучший тип эффективного лидерства. Но критерий для отбора здесь другой – лидерское поведение. Если первая концепция основывается во многом на врожденных качествах лидера, то вторая предполагает возможность подготовки лидеров по специальным программам. Главное – найти ответ на вопрос, что и как лидеры делают, а не на вопрос, кто является лидером.

Наиболее известны следующие концепции:

- 1) три стиля руководства;
- 2) исследования Университета штата Мичиган: лидерство, ориентированное на работу, и лидерство, ориентированное на работников;
- 3) исследования Университета штата Огайо: формирование структуры и внимание к подчиненным;
- 4) управленческая решетка Роберта Блэйка и Джейн Моутон;
- 5) заменители лидерства.

## **Классификация стилей руководства в поведенческом подходе. Управленческая решетка Р. Блэйка**

Первые исследования трех лидерских стилей были проведены Куртом Левиным и его коллегами в Университете штата Айова. Выделялись автократический, демократический и либеральный стили руководства.

Автократический стиль характеризуется сосредоточением власти в руках руководителя, который определяет цели и средства их достижения. Сильные стороны данного стиля составляют точность и быстрота выполнения задания, возможность предсказания результата. Слабой стороной является возможность сдерживания инициативы подчиненных.

Демократический стиль отличается разделением власти и участием работников в управлении, предоставлением подчиненным возможности проявлять инициативу. Однако данный стиль

руководства требует много времени на обсуждение и согласование разных точек зрения на решение проблемы.

Либеральный стиль означает невмешательство, «свободу рук» (от фр. *laissez faire* – «не трогайте»); пусть идет, как идет; пусть идет само собой). Либеральный руководитель поступает именно так, он редко использует власть. Подчиненным дается почти полная свобода в определении своих целей и контроле за своей деятельностью. Слабой стороной такого стиля является возможность потери работником скорости и направления движения без вмешательства лидера.

В своем исследовании К. Левин обнаружил, что автократический руководитель добивался выполнения большего объема работы, чем демократический. Однако на другой чаше весов были низкая мотивация, меньшая оригинальность, меньшее дружелюбие в группах, большая агрессивность, проявляемая как к руководителю, так и к другим членам группы, большая тревога и одновременно – более зависимое и покорное поведение. По сравнению с демократическим руководством при либеральном руководстве объем работы уменьшается, качество работы снижается, и в опросах выражается предпочтение демократическому руководителю.

Более поздние исследования частично подтвердили выводы о том, что автократичное руководство обеспечивало более высокую продуктивность, но более низкую степень удовлетворенности, чем демократическое. Тем не менее исследование К. Левина дало основу для дальнейших поисков стиля поведения, способного привести к высокой производительности труда и высокой удовлетворенности подчиненных.

### **Ситуационные теории лидерства Фидлера, Херси-Бланшарда, Реддина, Врума-Йеттона**

Наибольшую популярность среди концепций поведенческих стилей лидера в последнее время получила управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон (рис. 2). В основу этой двухмерной теории лидерства легли результаты исследований в университетах штатов Огайо и Мичиган. Р. Блэйк пришел к выводу, что любой результат достигается в «силовом поле» между производством и человеком. Первая «силовая линия» ведет к максимальному объему производства, выражающемуся в разнообразных товарах и услугах. Постоянными целями здесь являются: максимизация прибыли, снижение издержек производства, рост производительности труда, улучшение качества продукции и т. д.

Вторая «силовая линия» направлена на человека. Она нацелена на то, чтобы условия труда отвечали его потребностям и желаниям. Хорошее самочувствие и удовлетворение работой – вот вторая группа целей. Между этими «силовыми линиями» есть противоречие. При этом образуется некое «поле», которое разграфлено. Блэйк и Моутон выделили по девять градаций на каждой силовой линии, что позволило определить пять основных типов лидерского поведения, каждый из которых обозначен цифрами. Например, код 9.1 означает стиль управления, ориентированный на производство и уделяющий минимум внимания конкретным работникам. Это «жесткий» администратор, для него главное – высокий производственный результат, а человек – в лучшем случае исполнитель, а по существу никто.

Естественно, при таких условиях работа никому не приносит удовлетворения, поэтому каждый пытается уйти из-под постоянного давления. Ответ администратора – повсеместный контроль. Большую часть его времени поглощают функции надзора. Все происходит по правилу: «Кошка за дверь, мыши – на стол». Реакция сотрудников на подобное руководство состоит в отказе от участия в поисках решений стоящих проблем, от готовности разделить ответственность. Эта позиция в свою очередь укрепляет «жесткого администратора» в его пренебрежительном отношении к сотрудникам. Сам он постоянно оказывается в стрессовых ситуациях. В результате «руководящее давление» все более усиливается. Текучесть кадров нарастает, уходят лучшие, многие заболевают. Управляющий типа 9.1 – плохой управляющий.



Рисунок - Управленческая сетка Р. Блэйка и Д. Моутон

Противоположный тип руководителя обозначен кодом 1.9. Этот стиль управления ставит во главу угла внимательное отношение к потребностям людей в целях установления отношений удовлетворенности, ведущих к созданию дружеской атмосферы и темпа работы в организации. Производительность – на втором плане. Сотрудники, не имея стимулов, становятся малоинициативными и теряют интерес к творчеству. Это тоже неподходящий тип управляющего, хотя, не исключено, что многие сотрудники будут прославлять созданную им атмосферу в коллективе, пока им самим не станет очевиден допущенный перекосяк.

В центре сетки находится стиль 5.5. Управляющие, соответствующие этому положению, стремятся к надежному среднему уровню, их удовлетворяет и средний результат. Их девиз: «Не хватать звезд с неба». И «жесткие», и «мягкие» руководители, по их мнению, перегибают палку: нужна золотая середина. Но результаты такого управления – 50 % возможного при половинной же заинтересованности в труде.

В левый угол сетки помещены те, кто ни к чему не стремится – ни к производственным результатам, ни к установлению гуманных условий производства. Это стиль 1.1. Видимо, невозможно, чтобы такие люди долго занимали руководящие посты. Но подобное явление встречается со стороны обычных сотрудников: работать так, чтобы не быть уволенным, и ни о чем не заботиться. Оно чаще всего является реакцией на стиль управления 9.1, так как давление вызывает противодействие.

Теперь посмотрим в правый верхний угол сетки: наивысшие результаты при максимальном учете потребностей людей. Это идеал, к которому надо стремиться. Ключ к этому – в реальных человеческих потребностях и мотивациях. Успех, признание, перспектива роста – основные из возможных мотивов. Человек самореализуется в результатах своего труда. Стиль управления 9.9 состоит в умении так построить работу, чтобы работники видели в ней возможности самореализации и подтверждения собственной значимости.

Обследование значительного числа менеджеров подтвердило гипотезу авторов управленческой сетки о том, что независимо от ситуации стиль 9.9 является лучшим. Данная сетка обрела высокую популярность у менеджеров. Она используется ими для выработки лучшего лидерского поведения через участие в программах обучения, специально разработанных для выработки стиля 9.9. В случае преобладания у менеджеров стиля 9.1 ему следует уделять больше внимания обучению в области развития персонала, мотивации, коммуникации и т. п. Преобладание стиля 1.9 может потребовать обучения в таких областях, как принятие решений, планирование, организация, контроль, рабочие операции. При стиле 5.5. в определенной мере может потребоваться обучение по большинству из указанных направлений. Стиль 1.1 вызывает сомнение в возможности изменения поведения менеджера, в том числе и через обучение.

Ситуационный подход к определению эффективного лидерства исследует взаимодействие различных ситуационных факторов, для того чтобы обнаружить причинно-следственные связи в отношениях лидерства, позволяющие предсказать возможное поведение лидера и последствия этого поведения. Ситуационные факторы включают личные качества и потребности подчиненных, характер задания, характеристику окружающей среды, объем имеющейся информации и т. д. По-

этому современные теории лидерства пытаются определить стили поведения и личные качества руководителя, наиболее эффективные в определенных ситуациях. Это значит, что руководитель должен вести себя по-разному в разных ситуациях.

Таким образом, составными частями ситуационного подхода являются руководитель, группа и ситуация. Лидерство выступает в качестве функций личных качеств руководителя (ЛК), характеристик группы (ХГ) и ситуации (С):  $L = f(LK; XG; C)$ . Основное значение имеет переменный фактор «ситуация», так как она оказывает влияние на то, насколько руководитель сможет выполнить возложенные на него задачи.

Наибольшую популярность среди ситуационных теорий лидерства получили две из них: вероятностная теория Фреда Фидлера и теория жизненного цикла Пола Херси и Кеннета Бланшарда.

Теория руководства Ф. Фидлера определяет эффективность лидерства на основе взаимодействия между стилем лидерства и благоприятностью ситуации. Фидлера интересовал вопрос, насколько возможно оценить задатки человека стать лидером. Для этого он составил шкалу наименее предпочитаемого сотрудника (НПС). В соответствии с этой шкалой респонденты, отмечая баллы по каждой из позиций шкалы, должны описать гипотетическую личность, с которой они могли бы работать наименее успешно.

Для описания ситуации Ф. Фидлер вводит три ситуационных фактора: взаимоотношения руководитель—подчиненные; структура задачи и должностные полномочия менеджера.

Взаимоотношения руководитель—подчиненные оценивают атмосферу в коллективе, отношение подчиненных к менеджеру. Если работники доверяют лидеру, уважают его, уверены в нем и готовы с ним сотрудничать, данные взаимоотношения оцениваются как хорошие.

Структура задачи отражает качество формулировки поставленной перед работником задачи, необходимость выполнения специфических процедур, наличие ясных и четких целей, а также обратной связи об успешном выполнении задания. Четко определенные задачи из разряда стоящих перед рабочими сборочного конвейера имеют высокий уровень структурированности. Новые творческие задачи сотрудников отдела стратегического планирования характеризуются низким уровнем структурированности. Ситуация с высокой структурированностью задач рассматривается как благоприятная для руководителя и наоборот.

Должностные полномочия – это уровень формальной власти руководителя над подчиненными. Сильные должностные полномочия предполагают, что менеджер имеет право планировать работу сотрудников и управлять ею, оценивать их труд, поощрять и наказывать сотрудников, влиять на их продвижение по служебной лестнице. Слабые должностные полномочия лидера означают, что он не имеет права оценивать работу подчиненных, поощрять или увольнять их и т. д. Как благоприятная оценивается ситуация, когда менеджер обладает сильными должностными полномочиями.

Стили, ориентированные на человека, наиболее эффективны в умеренно благоприятных для руководителя ситуациях. В них у руководителя нет достаточной власти, чтобы обеспечить полное сотрудничество с подчиненными. Проявление заботы улучшает отношения с коллективом, стимулирует заинтересованность подчиненных в конкретной работе.

Практическое использование данной теории осуществляется по следующим направлениям. Теория позволяет подбирать руководителя в соответствии со сложившейся в организации или группе ситуацией. Теория также подсказывает путь изменения ситуации, если нельзя по каким-то причинам сменить руководителя. Кроме того, руководитель сам может что-нибудь сделать для изменения ситуации в свою пользу.

Согласно теории жизненного цикла Херси-Бланшарда самые эффективные стили лидерства зависят от «зрелости» исполнителей. Зрелость определяется не возрастом, а уровнем образования, опыта по отношению к задаче, которую надо выполнить, способностью нести ответственность за поведение, желанием работать для достижения целей организации, преданностью данной организации.

Зрелость человека или группы не является постоянным их качеством, а зависит от ситуации, задачи, опыта прошлой работы. Руководитель должен определить сравнительную зрелость человека или группы.

Авторами данной теории были выделены четыре степени зрелости подчиненных (рис. 3): М1 – работники не способны и не желают работать, они либо некомпетентны, либо не уверены в себе; М2 – работники не способны, но желают работать, у них есть мотивация, но нет навыков и умений; М3 – люди способны выполнить задачу, но не желают работать, их не привлекает то, что предлагает руководитель; М4 – люди умеют и желают делать то, что предлагает им лидер.



Рисунок - Теория жизненного цикла Херси и Бланшарда

Соответственно четырем степеням зрелости подчиненных выделяются четыре эффективных стиля руководства: директивный, убеждающий, участвующий и делегирующий.

Директивный стиль (S1) требует сочетания большой ориентации на задачу и малой – на человеческие отношения. Он является наилучшим в случае низкой зрелости подчиненных, которые либо не могут, либо не хотят отвечать за выполнение задачи. Таким исполнителям нужны детальные инструкции и жесткий контроль.

Убеждающий стиль (S2) характеризуется двойной высокой ориентацией руководителя – и на задачу, и на отношения. Он является лучшим для исполнителей с умеренной степенью зрелости. Подчиненные хотят принять ответственность, но не могут. Руководитель и дает инструкции, и поощряет ответственность подчиненных.

Участвующий стиль (S3) соответствует умеренно высокой степени зрелости подчиненных и характеризуется высокой ориентацией на отношения и низкой – на задачу. В этой ситуации подчиненные могут, но не всегда хотят отвечать за выполнение заданий, необходима дополнительная мотивация через привлечение к участию в принятии решений. Подчиненные знают, что делать, но, может быть, не решаются проявить самостоятельность. Со стороны руководителя должна быть оказана помощь, консультации, дополнительные мотивации через высшие потребности.

Делегирующий стиль (S4) характеризуется двойной низкой ориентацией руководителя: и на задачу, и на отношения. Он является наилучшим для руководства высокозрелыми подчиненными, которые и могут, и хотят нести ответственность. Им не нужны указания и подсказки.

В шестом издании работы П. Херси и К. Бланшард используют понятие «готовность». Она определяется как способность и желание людей взять на себя ответственность за контроль над собственным поведением. Выделяют два вида готовности – производственную и психологическую. Высокая производственная готовность предполагает обладание знаниями и способностями выполнять работу без контроля и руководства со стороны менеджера.

Человек с высокой психологической готовностью обладает самомотивацией и желанием выполнять работу с высоким качеством. Он также не нуждается в прямом контроле. В 1985 г. К. Бланшард изменил терминологию и ввел понятие «уровень развития» вместо «готовности».

Отмечено, что менеджеры проявляют большой интерес к этой теории в связи с ее относительной простотой и гибкостью в выборе необходимого стиля в соответствии с уровнем развития сотрудников.

### **Лидерство женщин**

Все большее распространение получает мнение, что женщины способны выполнять менеджерские функции как минимум не хуже мужчин. Несмотря на это, их по-прежнему меньшинство на среднем и высшем уровнях управления (5 и 1 % соответственно в США). В России только 7 % женщин становятся руководителями, в то время как среди мужчин руководителем становится каждый второй.

Направления исследований в области гендерных аспектов лидерства можно разделить на три класса. В первом гендерный фактор считается главным, во втором – предпочтение отдается лидерским качествам, в третьем – оба аспекта рассматриваются как равноправные.

1. Концепция гендерного потока была выдвинута Барбарой Гутек, которая считала фактор пола доминирующим. Согласно этой концепции восприятие лидеров последователями зависит прежде всего от их пола.

2. Теория гендерного отбора лидеров (Дж. Боумен, С. Суттон) основана на предположении, что люди и в организациях, и в частной жизни предъявляют разные требования к лидерам разного пола. По отношению к женщинам эти требования выше: чтобы получить руководящую должность, женщина должна продемонстрировать гораздо большую компетентность, чем мужчина. Поскольку это трудно, признанных женщин-лидеров меньше.

3. Концепция токенизма (Р. Кэнтер) предполагает, что на групповую динамику значительное влияние оказывает пропорция в группе представителей из разных культурных категорий (по гендерной и расовой принадлежности). Члены в группе, составляющие большинство по какому-то из указанных признаков, были названы доминантами, а меньшинство – токенами (символами). Последние из-за малочисленности более заметны, их характеристики преувеличиваются, они воспринимаются более стереотипно. Так, женщины в мужской группе или мужском деловом мире должны подходить под одну из разновидностей социальных стереотипов:

- 1) «матери» – от нее ждут эмоциональной поддержки, а не деловой активности;
- 2) «соблазнительницы» – токен выступает в организации лишь сексуальным объектом с высоким должностным статусом;
- 3) «игрушки, талисмана» – не столько лидера, сколько женщины, приносящей удачу;
- 4) «железной леди» – таким токенам приписывается неженская жесткость, их опасаются и от них держатся на расстоянии. Описываемые в концепции токенизма механизмы на самом деле мешают женщине занять равную позицию с другими доминантами организации, затрудняют ее плодотворную деятельность.

Однако эти стереотипы постепенно преодолеваются, и в современных организациях все чаще на высокие управленческие позиции выдвигаются женщины. Это приводит к изменению стиля управления и корпоративной культуры. Женщины-лидеры обладают многими мужскими качествами: энергичностью, инициативой, агрессивностью, самоуверенностью, решительностью и др. Однако в руководстве они имеют склонность опираться на консенсус, привлечение сотрудников к участию в решении проблем организации. Они проявляют большую заботу, сочувствие, внимание к людям, чем мужчины. Это помогает сотрудникам видеть, что их личные интересы и интересы компании совпадают. Женщины больше готовы разделить власть, предоставить большую самостоятельность, возможность проявить себя, что повышает чувство собственного достоинства подчиненных. Все эти качества необходимы для эффективного лидерства в современных организациях.

### *Лекция 6. Власть и влияние в организации*

Об успехах менеджера судят не потому, что они делают, а потому, как они побуждают к работе других. Побуждать, или мотивировать, людей можно, только воздействуя на них.

В управленческой литературе способность оказывать влияние на поведение людей называется властью. Власть может относиться к индивиду, группе и организации в целом. Определение власти как организационного процесса подразумевает, что:

- Власть – это потенциал, имеющийся у ее пользователя, т.е. она существует не только, когда применяется;
  - Между тем, кто использует власть, и тем, к кому она применяется, существует взаимозависимость;
  - Тот к кому применяется власть, имеет определенную свободу действий;
- Власть может существовать, но не использоваться. Если сотрудник работает по правилам, то у начальника нет необходимости применять имеющуюся у него власть.

Власть – это функция зависимости, а точнее взаимозависимость. Чем больше один человек зависит от другого, тем больше власти и у того, и у другого.

Обладание властью – это возможность влияния на удовлетворение потребностей.

Власть – это социальный по своей сути термин. Власть имеет один индивид в отношении другого, одна группа – в отношении другой и т.п. концепция власти строится на взаимодействии людей и групп в организации.

Власть используют и начальники, и подчиненные, для того чтобы достичь своих целей и укрепить свои полномочия. Власть пронизывает всю жизнь организации, поддерживает ее структуру. Без власти нет организации. Успех и неудачи в применении власти или реакции на нее в основном определяются пониманием власти, знанием, как и когда ею пользоваться, а также способностью предвидеть последствия её использования. Власть не когда не бывает абсолютной и не изменяющейся. Власть – это отношения в динамике, отношения, изменяющие и ситуацию, и людей отношения, изменяющиеся во времени. Известно, как изменяются рейтинги руководителей, проведенных в разное время. Поэтому понимание отношений власти требует выяснение конкретной ситуации и тех, кто в нее вовлечен.

Власть часто используют как синоним термина «авторитет». Это не совсем верно<sup>1</sup>.

Авторитет – это власть. Возникшая на формальной основе, как данная кому-то и принимаемая подчиненными как то, с чем они согласны и считают правильным. В первом случае власть дается сверху, а во втором она должна быть получена снизу. Авторитет как понятие не исчерпывает всех вариантов появления власти. Власть может появиться от занимаемой должности, от личного воздействия или от того другого. Власть должности проистекает не из самой должности, а делегируется ее обладателю теми, кому он подотчетен. Объем этой власти зависит от уровня доверия, которое обладатель должности может получить у того, кто расположен выше него в иерархии. При этом делегированная власть может быть в любое время взята обратно наверх. Это позволяет сделать вывод, что не существует прямой зависимости между уровнем должности и объемом власти. Их соотношение ситуационно и индивидуально.

Личная власть – это степень уважительного, хорошего и преданного отношения к ее обладателю со стороны подчиненных. Она основывается на близости целей. Личная власть в организации происходит снизу – от подчиненных. Она может быть отнята подчиненными у руководителя, как реакция на его неправильные действия. Личную власть нужно регулярно получать от подчиненных. Лучшая ситуация, когда руководитель обладает и должностной, и личной властью. Однако в большинстве ситуаций достичь этого трудно.

#### **Основы и источники власти в организации.**

Основой власти называется то, откуда она происходит, а источником власти – то, через что данная основа используется. Специалистами разработано много разных подходов к классификации источников власти. Сначала выделялось пять базовых источников: принуждение, экспертиза, закон или право принятия решения, пример или харизма, вознаграждение. Позже был добавлен шестой источник – информации, а потом и седьмой – связи.

При этом все источники власти были разделены на две большие группы. К первой группе были отнесены источники, имеющие личную основу, ко второй имеющие организационную основу, которую так же называют структурно-ситуационной.

В группу, составляющую личностную основу власти, включаются следующие ее источники: экспертная власть, власть примера, право на власть, власть информации, потребность во власти<sup>2</sup>.

Власть	
Личностная основа	Организационная основа
Экстренная власть Власть примера Право на власть Власть информации Потребность во власти	Принятие решения Вознаграждение Принуждение Власть над ресурсами Власть связи
Взаимоотношения между источниками власти	
Выбор стратегии влияния	
Влияние на других	
Рис. Источники власти в организации	

Под экспертной властью понимается способность руководителя влиять на поведение подчиненных в силу своей подготовки и уровня образования, опыта и таланта, а также наличия специализированных знаний. Экспертная власть не связана жестко с определенной должностью. Ее уровень определяется уровнем, на котором руководитель демонстрирует свою компетентность в анализе, оценке и контроле работы подчиненных. Специализация в знаниях ограничивает применение экспертной власти. Недостатком такой власти страдают молодые руководители, и им требуется время, для того чтобы ее обрести и эффективно использовать.

Власть примера связана со способностью руководителя влиять на поведение подчиненных благодаря его привлекательности, с которой он демонстрирует имеющийся у него навыки и умения; наличие у него харизмы. Харизма – это власть, основанная на силе личных качеств и в стиле руководителя. Власть примера нередко формируется по мере отождествления подчиненными себя со своим руководителем, вплоть до подражания ему во всем. Это стремление незаметно подводит подражателя под влияние того, кому он подражает. Чем больше руководитель является для кого-то идеалом, тем больше его уважают, подкрепляя тем самым его личностную основу власти. Формально руководители, занимающие одни и те же должности, имеют равные права. Однако каждый из них использует данное ему право в пределах своих способностей. Это проявляется в том, что каждый руководитель как бы обладает разным правом на власть.

Во многих случаях данный источник власти может быть единственным, особенно когда организация только формируется. Подчиненные играют важную роль в формировании практики применения данного типа власти. Здесь важно получить от подчиненных признание права на власть, что связано с использованием других источников власти. Кроме того, рассматриваемый источник власти в отличие от других имеет более четкие границы применения данной власти в пределах предоставленных руководителю прав и ответственности.

Власть информации базируется на возможности доступа к нужной и важной информации и умении использовать ее для влияния на подчиненных. Получаемая информация позволяет ее обладателю принимать оптимальные решения и осуществлять тем самым власть. Координация информационных потоков и контроль за коммуникационной сетью делают человека властным. Информация играет важную роль в формировании власти руководителя. Особое значение это приобретает в век всеобщей компьютеризации. Власть информации следует отличать от экспертной власти, которая связана с пониманием или способностью использовать данные. Так, например, помощники и секретари нередко обладают значительным количеством информации, но это вовсе не означает наличие у них экспертной власти, особенно в специальных областях они могут помочь подготовить информацию для решения, но не принять решение. Организационную основу власти составляют следующие источники власти: принятие решения, вознаграждение, принуждение, власть над ресурсами, власть связей.

Мотивационная теория Д. МакКлеланда акцентирует внимание к потребности во власти как к желанию иметь влияние на других. Данный источник власти проявляется в следующем: дача настоячивых советов и стремление оказать помощь, вызов эмоций у других; укрепление своей репутации.

В группу, составляющую организационную основу власти, входят в качестве источников власти: принятие решения, вознаграждение и принуждение, власть над ресурсами и власть связей.

Принятие решения как источник власти проявляется в той степени, в которой носитель этой власти может влиять на конкретное решение на протяжении всего процесса его применения. Поэтому этот источник власти не связан только с тем, кто принимает окончательное решение. Современная практика управления фактически исключает принятие решения одним человеком.

Почти все решения в той или иной мере – групповые решения, так как в их подготовке, принятии и выполнении участвует более чем один человек.

Вознаграждая подчиненного, руководитель использует это как источник власти. В зависимости от ожидаемого уровня компенсации, получаемой от руководителя в форме благодарности, продвижения, премии, дополнительного отпуска и т.п. подчиненный прилагает те или иные усилия для выполнения указания или распоряжения.

Власть вознаграждения – это один из самых давних и широко используемых источников власти в организации. Отмечено, что этот тип власти является достаточно эффективным способом влияния на людей. Власть вознаграждения нередко используется для подкрепления права на власть. В значительной мере сила власти вознаграждения определяется уровнем формального права на власть. Руководители могут ослабить силу данного источника давая обещания поощрить за работу и не выполняя эти обещания. К этому же приводит поощрение подчиненных, не выполнивших порученные задания.

Принуждение как источник власти строится на реализации руководителем своей способности влиять на поведение подчиненного посредством наказания, выговоров, штрафов, понижение в должности, увольнения и т.п. Подчиненные следуют указаниям, так как боятся быть наказанными. Поэтому в основе восприятия данного источника власти лежит страх. Следует помнить, что вообще власть чаще используется там, где поведение отклоняется от установленных образцов. Однако, как показала современная практика управления, «на страхе далеко не уедешь». Страх ограничивает инициативу, творчество и может даже вести к свертыванию работы. Особенно это замечание относится к предпринимательским организациям. Руководители, как и в случае с вознаграждением, могут сами ослаблять власть принуждения своими неверными действиями, несправедливо наказывая подчиненных.

Организация для своего функционирования нуждается в различных ресурсах, таких, как сырье и материалы, рабочая сила, финансовые средства, оборудование и инструменты и т.п. Очевидна важность получения требуемого количества того или иного ресурса. Регулирование доступности ресурсов образует источник власти. В организации обычно поток распределения ресурсов имеет направленность сверху вниз. Этим достигается соответствие между поставленными задачами и требуемыми для их реализации ресурсами.

Обычно существующая в организациях напряженность с ресурсами связана с их объективной ограниченностью. Разделение организации по уровням иерархии даст высшим эталонам власти контролировать ограниченные ресурсы и тем самым еще больше укреплять свое право на власть. Ряд руководителей, в основном не способных эффективно применять другие источники власти, чтобы влиять на людей, сознательно создают так называемый дефицит ресурсов.

Власть связей строится на способности индивида воздействовать на других людей через воспринятую ими ассоциацию этого индивида с влиятельными людьми как в организации, так и вне ее. При этом речь идет не о существовании реальных связей у индивида, а о восприятии реальности этого существования теми, на кого оказывается влияние. Поэтому, только будучи воспринятой, данная связь добавляет человеку влиятельности в отношениях с другими людьми. Нередко желающие приобрести эту власть прибегают к созданию относительно себя легенд или слухов.

### **Влияние и власть.**

Конкретные средства, с помощью которых одно лицо может повлиять на другое, могут быть самыми разнообразными: от просьбы, высказанной шепотом, до угрозы увольнения. Для того чтобы влияние было целенаправленным, эффективным, руководитель должен применять власть.

Власть – это возможность влиять на поведение других людей. В современной организации практически никто не будет полностью подчиняться приказам одного лица только потому, что он – начальник. Тем более, что существует зависимость не только подчиненного от руководителя, но и руководителя от подчиненного. Поэтому для обеспечения оптимального функционирования коллектива (группы) необходимо надлежащим образом применять власть.

Для того чтобы обладать властью, руководитель должен держать под своим контролем что – либо, имеющие значение для исполнителя, в результате возникает его зависимость от руководителя.

Это могут быть физиологические или социальные потребности, потребность в защищенности, уважении, самовыражении.

Власть по М.Х. Маскону, может принимать следующие формы:

- Власть, основанная на принуждении.
- Власть основанная на вознаграждении.
- Экспертная власть.
- Власть примера, или харизма.
- Законная власть.

Перечисленные формы власти помогает руководителю заставить подчиненных выполнять работу, направленную на достижение целей организации. Эти формы могут быть также использованы неформальным лидером, чтобы помешать достижению целей организации, и менеджер должен это учитывать.

Следует заметить, что за последние годы преодолены существенные социальные, финансовые и интеллектуальные различия между руководителями и подчиненными. В этих условиях становится все труднее основывать власть только на принуждении, вознаграждении, традиции, харизме или даже компетенции. Поэтому руководителю следует сотрудничать с исполнителями, чтобы иметь возможность на них влиять.

Имеются две формы влияния, которые могут побудить исполнителя к актуальному сотрудничеству: убеждение и участие.

Убеждение – это эффективная передача своей точки зрения. Оно, как и разумная вера, основано на силе примера и власти эксперта. Разница состоит лишь в том, что исполнитель полно-

стью осознает, что он делает и почему. Руководитель, который влияет путем убеждения, не говорит исполнителю, что надо делать. Он как бы «продает» исполнителю то, что нужно сделать<sup>3</sup>.

Активно добиваясь согласия, руководитель оказывает сильное воздействие на потребность исполнителя в уважении, авторитете, следовательно, следовательно, сила влияния возрастает. Это происходит по тому, что руководитель признал компетентность исполнителя, а исполнитель понимает, что к нему переходит доля власти руководителя. Этот способ влияния на людей путем их убеждения особенно эффективен, если у руководителя нет или крайне мало формальной власти над другими или если он не может предложить им вознаграждение.

При этом способность влиять зависит от ряда факторов: . Прежде всего руководитель должен заслуживать доверие. Его аргументация должна учитывать интеллектуальный уровень исполнителей. Цель, которую ставит руководитель, не должна противоречить системе ценностей исполнителя.

Важным преимуществом влияния путем убеждения является то, что человек, на которого влияют, постарается выполнить работу лучше и в большем объеме, чем от него требуется, потому что считает, что эти действия помогут удовлетворить его личные потребности. Слабой стороной влияния путем убеждения является медленное воздействие и неопределенность. Кроме того, такое влияние имеет одноразовое действие.

Необходимо иметь ввиду, что оказывать влияние путем убеждения, нельзя отказываться от других форм влияния. Так, харизма только способствует убеждению, помогая слушателю отождествить себя с руководителем. Влияние с помощью традиции и вознаграждения усиливает убеждение, повышает доверие к руководителю. Если исполнитель знает, что руководитель имеет возможность принудить его но старается избежать этого, сила убеждения значительно возрастает.

Оказывая влияние через участие (привлечение) сотрудников в управлении, руководитель не делает ни каких усилий, чтобы навязать исполнителям свою волю или даже мнение. Для того чтобы исполнители приняли сформулированную цель, руководитель просто направляет их усилия и способствует свободному обмену информацией. Влияние при этом имеет успех, поэтому что люди работают лучше на ту цель, которая была сформулирована с их участием.

Этот подход можно использовать только в тех случаях, когда такие потребности, как власть, успех или самовыражение, являются активными стимулирующими факторами, и при условии, что можно положиться на то, что исполнитель будет работать на цели, которые он сам выбрал.

Исследования показали, что если рабочие участвовали в обсуждении предлагаемых изменений, то они меньше сопротивляются этим переменам. Это также положительно сказывается на удовлетворенности работой и производительности труда. Однако нужно иметь в виду, что некоторые подчиненные предпочитают жестко контролируемые авторитарные ситуации.

Формы участия работников в управлении на предприятии и их органы представительства могут быть различными. Интересен в этой связи опыт развитых стран Запада. Несмотря на разнообразие форм, можно выделить два варианта: система участия, установленная законодательством и характерная более всего для ФРГ, и система участия работников на основе коллективных договоров и совместных консультаций, характерная для Великобритании.

Системы участия работников в управлении различаются и по составу представительства. Это может быть «чистое» представительство наемных работников, когда соответствующие органы состоят только из представителей. Эти органы избираются всеми работниками предприятия путем прямых и тайных выборов. Такой тип участия характерен, например, для ФРГ, Испании, Португалии и Греции.

Другой тип участия основывается на смешанном представительстве наемных работников и работодателей, как правило, на паритетных началах.

Третий тип – профсоюзное представительство. В этом случае профсоюзы представляют интересы не только своих членов, но и всех работников, занятых на предприятии (Великобритания, Ирландия и Италия).

Наиболее полное развитие система участия работников в управлении производством, по общему признанию, получила в ФРГ, где она имеет давние традиции. В системе участия на уровне

предприятий основная роль отводится производственным советам, которые выбирают все работники наемного труда независимо от их профсоюзной принадлежности. Создаются они на всех предприятиях с числом занятых не менее пяти человек.

Производственный совет осуществляет надзор за соблюдением предприятиями трудового законодательства, коллективных договоров и соглашений. С ним должны согласоваться все решения, касающиеся найма, перевода и увольнения работников.

Производственный совет принимает такие решения, касающиеся регламентации рабочего времени (режим работы, отпуска), внутренней системы пенсионного обеспечения, медицинского обслуживания, участия в проведении мероприятий по технике безопасности и др.

Кроме того, в крупных компаниях существуют наблюдательные советы, в которые включены и представители наемных работников<sup>4</sup>.

Этот совет избирает правление, контролирует его длительность и решает некоторые принципиальные вопросы, касающиеся, например, закрытия отдельных производств или, наоборот, вложения капитала. При этом представители наемных работников имеют те же права и функции, что и представители акционеров.

Советы занимаются внутренними проблемами предприятия, они ориентированы на достижения согласия с предпринимателями. Профсоюзы же наделены полномочиями заключать отраслевые (тарифные) соглашения. Четкое разграничение полномочий даже при наличии нескольких форм участия в управлении дает положительные результаты.

Итак, формы участия в управлении могут быть различными, но оптимальное соотношение между интересами собственников и работающих должно быть найдено.

Отечественное законодательство по данным вопросам находится в стадии формирования. В настоящее время права трудовых коллективов в управлении предпринимателями весьма ограничены.

Таким образом, страх, вознаграждение, традиции, харизма, разумная вера, убеждение и участие в управлении, являются формами власти, которые руководитель использует для влияния на исполнителя, апеллируя к его потребностям. Однако руководитель должен учитывать и другие факторы. Власть должна быть достаточно сильной, чтобы побуждать других к работе, и направлена на достижение целей организации. При чем наиболее сильное влияние будет оказано тогда, когда исполнитель высоко оценивает ту потребность, к которой апеллирует, и думает, что его умение обязательно оправдают ожидания руководителя.

### **Лидерство и власть.**

В основе лидерства лежат отношения доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе.

Лидерство является одним из важных механизмов реализации власти в группе и, пожалуй, самым эффективным. В практике управления лидерством – это способность ситуационно эффективно использовать все имеющиеся источники власти для превращения созданного для других видения в реальность. Лидеры используют власть как средство достижения целей группы или организации в целом. Если лидеры достигают цели, то власть как средство используется ими для ускорения этого достижения.

Основное различие между лидерством и властью относится к совместимости целей. Для существования власти необязательно требуется совместимость целей. В то же время лидерство, чтобы реализоваться требует определенного соответствия между целями лидера и целями тех, кто за ними следует.

Как было отмечено, лидерство предполагает использование власти. Сама власть может строиться на личностных качествах или на занимаемой позиции в организации<sup>5</sup>.

Кроме того, власть – это двусторонние отношения: между лидером и последователями и между лидером и его начальником. Поскольку эффективность лидерства зависит от объема и типа власти, которые лидер использует в отношении как последователей, так и своего начальника, то важным является вопрос: какие источники власти и как необходимо использовать, чтобы добиться большей эффективности?

Проведенные в этом направлении исследования в организациях свидетельствуют о следующем. Рабочие в отношении бригадира признали, что право на власть является наиболее веской причиной для подчинения. Хотя в группах, не связанных с большим объемом физического труда, на первом месте была экспертная власть. Далее в целом по силе влияния идут экспертная власть, вознаграждение, власть примера и на последнем месте – принуждение. Однако, несмотря на то, что право на власть было признано наиболее сильно влияющим источником ее, оно тем не менее не связано с результатами работы бригады. Большее влияние на них оказывают экспертная власть и власть примера, которые качественно отличны от права на власть, власти вознаграждения и принуждения. Экспертная власть и власть примера зависят от личных качеств и, таким образом, очень индивидуальны, в то время как право на власть, власть вознаграждения и принуждения организационно устанавливаются равными для равных иерархических уровней. Исследования показали, что подчиненные более удовлетворены руководителем, который использует не только источники власти, основанные на его позиции, занимаемой в организации. Интересно, что в группах, где уровень власти вознаграждения высок, результаты работы были ниже, а неудовлетворенность выше. Право на власть и власть принуждения больше ассоциируются с неудовлетворенностью, но они мало связаны с результатами работы. В целом исследования показывают, что лидеры используют разные источники власти в зависимости от ситуации.

#### **Власть. Авторитет менеджера.**

Менеджер имеет власть над подчиненными, однако в некоторых случаях и подчиненные имеют власть над руководителем, так как последний зависит от них по таким вопросам, как необходимая для принятия решений информация, неформальные контакты с людьми в других подразделениях и т.п. Отсюда следует, что менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использованием им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть руководителя над подчиненными Зависимость подчиненных от руководителя		Власть подчиненных над руководителем Зависимость руководителя от подчиненных
---	--	---

Рис. Балансирование власти руководителей и подчиненных.

Во всех случаях, когда мы имеем дело с властью, подразумеваем степень влияния менеджера на подчиненного. Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменения в поведение другого. Процесс влияния руководителя на подчиненного показан на рисунке.

	Тип власти, используемый руководителем	Влияние на потребности подчиненного	
Попытка влияния руководства	Представление и ожидание последствий желаемого поведения подчиненного	Ценность последствий поведения подчиненного	Поведение подчиненного и его последствия

Рис. Модель влияния руководителя на подчиненного.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны и представлены на рисунке.

Способы влияния на подчиненных							
Эмоциональное влияние		Рассудочное влияние					
Заражение	Подражание	Внушение	Убеждение	Просьбы	Угрозы	Подкупы	Приказ

Рис. Способы управленческого влияния на подчиненных.

Авторитет, как уже указывалось, является важнейшим фактором личного влияния.

Авторитет руководителя связанный с выполнением его основных функций согласно занимаемой должности, должен подкрепиться личным примером и высокими моральными качествами. Следует различать два источника (статуса) авторитета: официальный определенный занимаемой должностью (должностной статус); реальный авторитет – фактическое влияние, реальное доверие и уважение (субъективный статус).

Руководитель, пользующийся авторитетом, располагает к себе людей, положительно влияет на них.

Укрепляя авторитет, менеджеру необходимо следить за тем, чтобы он не подавляя их, не сковывал инициативу подчиненных. Искусственные приемы формирования авторитета не приводят к успеху; в результате появляется мнимый, или ложный авторитет (псевдоавторитет). А.С. Макаренко выделял следующие разновидности псевдоавторитета:

Авторитет расстояния – руководитель считает, что его авторитет возрастает, если он дистанцируется от подчиненных и держится с ними официально;

Авторитет доброты – «Всегда быть добрым» – таково кредо данного руководителя. Доброта снижает требовательность;

Авторитет педантизма – в этом случае менеджер прибегает к мелочной опеке и жестко определяет все стадии выполнения задания подчиненным, тем самым, сковывая их творчество и инициативу;

Авторитет чванства – руководитель высокомерен, гордится и старается всюду подчеркнуть свои бывшие и мнимые конечные заслуги. Такому руководителю кажется, что эти «заслуги» обеспечивают ему высокий авторитет;

Авторитет подавления – менеджер прибегает к угрозам, сеет страх среди подчиненных. Он ошибочно полагает, что такие приемы укрепляют его авторитет. В конечном итоге это лишает людей уверенности, инициативы, рождает перестраховку и даже нечестность.

Правильное формулирование и укрепление авторитета менеджера способствует и управлению конфликтами и стрессами.

Подводя итог вышеперечисленному власть можно классифицировать по пяти основным формам:

- Власть, основанная на принуждении
- Власть, основанная на вознаграждении
- Экспертная власть
- Эталонная власть (власть примера)
- Исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказание и что его долг – подчиниться им

Эти основы власти являются инструментом, с помощью которого менеджер может заставить подчиненных выполнять работу, но и они же являются средствами, которые могут быть использованы неформальным лидером, обладающим авторитетом, чтобы помешать достижению целей организации.

Менеджер должен понимать и учитывать тот факт, что поскольку подчиненные тоже часто обладают властью, то использование им в одностороннем порядке своей власти в полном объеме может вызвать у подчиненных такую реакцию, когда они захотят продемонстрировать собственную власть. Поэтому следует поддерживать разумный баланс власти: достаточный для достижения целей организации, но не вызывающий у подчиненных отрицательных реакций.

Власть подразумевает степень влияния менеджера на подчиненного. Конкретные способы влияния весьма разнообразны. В способах управленческого влияния на подчиненных можно выделить: эмоциональное влияние и рассудочное влияние.

Важнейшим фактором личного влияния является авторитет. Авторитет – это заслуженное доверие, которым руководитель пользуется у подчиненных, вышестоящего руководства и коллег по работе, признание личности, оценка коллективом соответствия субъективных качеств менеджера объективным требованиям.

Важным механизмом реализации власти является лидерство. Управляющий, не обладающий навыками лидерства, подобен спасателю, который боится воды, не имеет значения запас знаний, если он не может быть использован.

Выделяют четыре стиля лидерства:

- Эксплуататорско-авторитарный стиль
- Благожелательно-авторитарный стиль
- Консультативно-демократический стиль
- Демократический стиль, или система группового участия

Составляющими любой организации являются процессы взаимодействия, реализации власти, влияния, лидерства, которые помогают менеджерам обеспечить достижение целей организации.

В ходе проделанной работы мною было проведено исследование по теме: «Организационные процессы: власть и влияние».

Были расширены знания по вопросам:

- Эффективного управления в организации
- Оказания влияния на поведения людей, т.е. власти, авторитета и его основных функций
- Основных источников, основных форм власти
- Природа лидерства, лидерских отношений, основных черт эффективного лидерства, стилей лидерства.

### *Лекция 7. Организационная культура*

Организационная культура играет основополагающую роль в установлении эффективной системы коммуникаций и тем самым значительно сокращает издержки, связанные с информацией. Успех корпорации будет определяться не только знаниями, не только прорывом в области техники и технологии, но в значительной степени нравственными принципами, по которым живет компания, ее общей культурой и духовным миром.

Термин "организационная культура" возник относительно недавно. Под организационной культурой понимают систему общего мнения и ценностей, разделяемых всеми членами организации. Организационная культура - основа жизненного потенциала организации. Опыт показывает, что процветающие компании, как правило, обладают высокой организационной культурой. Организационная культура компании тесно связана с общей культурой страны, региона, нации, под которой, как известно, понимают совокупность духовных, производственных и общественных достижений людей. Речь, язык, манера поведения, основные ценности, устойчивые нормы, принципы жизни и деятельности организации - все это отражает культуру организации и отличает одну организацию от другой, а также существенно влияет на развитие и выживание организации в долгосрочной перспективе.

Организационная культура - это система общих ценностей, правил и норм поведения, принимаемых членами организации.

Необходимо учитывать двойственный характер организационной культуры. С одной стороны, на культуру корпорации влияют цели, господствующие идеи и ценности, выдающиеся лидеры, принятые нормы, стандарты и правила; с другой - она сама формирует систему корпоративных ценностей.

В основе организационной культуры лежит философия предприятия, которая разрабатывается в рамках общепринятых законов и положений: Декларации прав человека, религиозных учений, конституции, гражданского кодекса, законов о труде, коллективного договора, устава предприятия. При разработке философии предприятия необходимо учитывать: национальный состав сотрудников, количество работающих, культурный уровень персонала, региональную специфику, тип производства (отрасль), уровень жизни. Именно философия предприятия является основанием при разработке миссии, целей, общих принципов и правил поведения, т.е. основанием организационной культуры предприятия. Единая философия объединяет людей, принадлежащих к разным конфессиям, является цементирующим звеном во время кризисов. Пренебрежение философией предприятия ведет к развитию конфликтов между администрацией и сотрудниками, между поставщиками и потребителями, а также к снижению имиджа предприятия, а в дальнейшем - к кризису и разорению.

В последние годы появилось много исследований, посвященных анализу и особенностям философии менеджмента в разных странах. Так, появился английский, американский и японский опыт. К сожалению, непросто найти мало литературы по российскому опыту.

Итак, с одной стороны, непосредственными носителями культуры являются сами члены организации как носители идей, целей, мотивов, традиций; с другой - организационная культура сама воздействует на сотрудников и модифицирует их поведение под общепринятые ценности. Таким образом, организации сами по себе, независимо от вида производимых товаров и услуг, имеют социокультурную ценность, которая в конце концов и обеспечивает им долговременное признание и имидж. Сильная организационная культура помогает компании остаться в бизнесе даже в случае утраты значения первоначальных целей или смены направления деятельности.

Организационная культура тесно связана с общей, национальной культурой: организация - это часть общества, следовательно, она является носителем общей культуры. В целях преодоления межнациональных барьеров на высокопродуктивных фирмах постоянно ведется изучение национальных культур, традиций и других особенностей разных стран. Общие фирменные мероприятия планируются с учетом национальных праздников, традиционных ценностей. Так, в основе организационной культуры на предприятиях Японии лежат не только инициатива, самостоятельность, отличное выполнение порученной работы, подчинение порядку, ответственность за порученное дело, но и традиционные конфуцианские ценности, задающие ориентиры поведения. Яркий пример тому одна из концепций организационной культуры, много лет с успехом реализуемая в компании "Мацусита дэнки", - концепция "самостоятельной ответственности". Эта концепция исходит из того, что главным лицом в трудовом процессе, "героем событий" должен быть не тот, кто ставит задачу, а тот, кто ее выполняет. Лишь тогда его действия будут определять совесть, убеждения, смелость, а в содержание работы будут вложены способности, знание и желание.

Понятие культуры за последние годы существенно переосмыслено и стало намного шире понятия философии предприятия. Ключевым понятием организационной культуры является "человеческая среда", так как культура рассматривается как продукт взаимодействий, происходящих в этой среде. Эти взаимодействия происходят между фирмой и коллективом в целом; фирмой и отдельным индивидуумом - участником организации, обладающим спектром индивидуальных интересов и потребностей; фирмой и ее внешней средой, предъявляющей свои требования к жизнедеятельности фирмы.

Организационная культура - это зачастую результат взаимодействия желаний и пристрастий основателей организации и базовых установок сотрудников, которые выработаны предыдущим опытом. Безусловно, важнейшими источниками формирования организационной культуры являлись основатели известных фирм: Г. Форд, Т. Ватсон ("IBM"), К. Мацусита, М. Ибука и А.

Морита ("Сони"), В. фон Сименс, У. Дисней, Д. Паккард и др. Это яркие личности, оказавшие влияние на становление и развитие организационной культуры своих компаний, ставших компаниями мирового класса.

Организационная культура лежит в основе норм организационного поведения, принятых на данном предприятии. Каждая организация разрабатывает набор правил и предписаний, управляющих повседневным поведением сотрудников на своем рабочем месте. Пока новички не освоят эти правила, они не смогут стать полноценными членами организации. Культура предприятия проявляется в поддержании связей с поставщиками и потребителями, в качестве и внешнем виде выпускаемой продукции, в содержании рекламы, во внешнем виде сотрудников, в интерьере офиса и пр. Организационная культура помогает поддерживать устойчивые связи и отношения как внутри самой организации, так и ее отношения с внешней средой. Несмотря на различные толкования понятия организационной культуры в них есть общие моменты. Почти всегда присутствует "базовая идеология", которую принимают все члены организации: ценности, которые ориентируют индивидуума на его отношения с окружающими; "символика", с помощью которой основные ценности организации передаются членам организации. Ценностные ориентиры передаются через символические средства духовного и материального внутриорганизационного окружения. Многие фирмы имеют специальные документы, где они описывают свои ценности и ориентиры.

### **Основные признаки и функции оргкультуры**

Миссия, цели, ценности, функции, потребности и т.д. - все формируется и реализуется в человеческой среде, которая и формирует организационную культуру предприятия. Культура является продуктом взаимодействия философии предприятия с отдельными индивидуумами, с отдельными социальными группами и внешней средой, которая предъявляет свои требования к организации.

Организационная культура базируется на следующих основных признаках.

Всеобщность организационной культуры. Организационная культура пронизывает всю структуру, охватывает все виды действий в организации. С одной стороны, это форма, в которую облакаются хозяйственные акты (например, она определяет процедуру найма рабочих, порядок разработки миссии, стратегических проблем и др.), с другой - она сама суть, определяющая содержание этих хозяйственных актов. Организационная культура формирует микроклимат компании.

Неформальность организационной культуры. Действие организационной культуры не связано с официальными распоряжениями, установленными в приказном порядке. Неформальность организационной культуры является причиной того, что результаты ее воздействия невозможно измерить и оценить.

Устойчивость организационной культуры. Устойчивость организационной культуры связана с традиционностью норм и правил, принятых в обществе. Ее становление требует длительных усилий со стороны управляющих. Но когда организационная культура сформирована, она приобретает характер традиций и сохраняет устойчивость на протяжении нескольких поколений работающих в организации. Порой глубоко укоренившиеся традиции, правила или нормы поведения становятся тормозом.

Организационная культура выполняет важные функции как внутри организации, так и за ее пределами.

Наиболее полно организационную культуру внутри организации характеризуют следующие функции.

- Охранная функция. Специфическая система ценностей, норм и правил, принятых организацией, служат барьером для проникновения нежелательных тенденций и отрицательных ценностей из внешней среды.

- Интегрирующая функция. Единая система ценностей позволяет каждому ощутить себя частью единого целого и определить свою роль и ответственность. Формирует чувство общности, помогает сплачивать организацию. Формирует оригинальный имидж организации.

- Регулирующая функция. Организационная культура формирует и контролирует поведение членов организации. С помощью норм, стандартов, правил, в том числе неписаных правил, орга-

низационная структура определяет поведение людей в процессе работы. Задаются однозначность и упорядоченность в процессах хозяйственной деятельности.

- Замещающая функция. Сильная организационная культура позволяет фирме замещать формальные механизмы и отношения на не-формальные, экономя тем самым на издержках управления.

- Адаптивная функция. Организационная культура позволяет новым сотрудникам безболезненно вписаться в социальную и производственную системы предприятия и в действующую систему отношений. Усиливает преданность организации.

- Образовательная и развивающая функции. Высокий уровень организационной культуры позитивно воздействует на воспитание, поднимает общий уровень образования в организации, тем самым улучшая "человеческий капитал" и систему социальной стабильности.

- Функция управления качеством. Качество организационной культуры определяет качество работы, рабочей среды, микроклимата, которые в свою очередь определяют качество продукции.

Группа функций организационной культуры, связанная с адаптацией организации к внешней среде.

- Функция достижения баланса между корпоративными ценностями и ценностями внешней среды, приспособления организации к нуждам общества. Организационная культура помогает устранить барьеры, преграды на пути выстраивания отношений с элементами внешней среды. Приспособление к внешней среде имеет внутреннюю направленность: каждый работник является не только участником экономической организации, но и представителем определенного социума, носителем общественных интересов. Чем больше несовпадений между этими составляющими, тем выше вероятность внутреннего конфликта у работника.

- Функция регулирования партнерских отношений. Внешняя среда может быть неблагоприятна для фирмы тем, что использует нормы и ценности, не совпадающие с внутрифирменными. Организационная культура вырабатывает правила взаимоотношений с партнерами, предполагающие этические, нравственные нормы и моральную ответственность перед ними.

- Функция ориентирования на потребителя. Современные фирмы выделяют заботу о потребителях в качестве декларируемой ценности. При слабой организационной культуре внутрихозяйственный интерес больше сосредоточен на самой деятельности, а не на потребителях. Заинтересованность руководителей и подчиненных становится кратко-срочной, направленной на личное выживание. Такая фирма не имеет будущего.

Большинство функций организационной культуры ценны как для организации, так и для ее членов. Они гармонизируют отношения и внутри организации, и с внешним окружением. Но нельзя забывать, что организационная культура не может быть слишком жесткой, постоянной, стабильной. Организация, обладающая сильной внутренней культурой, склонна игнорировать сигналы из внешней среды. Меняются условия внешней среды, внутренние требования, компания должна постоянно формировать новые цели и ценности, пересматривать систему регулирования отношений, использовать новые стратегии. Будучи слишком консервативной, организационная культура может привести к стратегическим ошибкам: принятые раз и навсегда ценности тормозят целесообразное изменение внутренних систем. Организационная культура должна не мешать, а помогать вписываться компании в контекст общества и природы. У организационной культуры нет другой цели кроме гармоничного развития компании.

### **Механизмы оргкультуры**

Как ранее подчеркивалось, определяющую роль в формировании и поддержании организационной культуры на хорошем уровне играют лидеры организации. Ясно, что этого недостаточно. Успешные компании пользуются совокупностью механизмов, позволяющих удерживать компанию на высоком уровне организационной культуры. Важнейшие из механизмов: принципы отбора персонала, методы социализации, обучение персонала, структура организации, обустройство рабочих мест и мест отдыха.

Лидеры. Именно лидеры устанавливают основные правила и нормы поведения в организации. Способность лидера оценивать, контролировать и поддерживать подчиненных, его реакция

на критические события и кризисы, намеренное воздействие на трудовые роли, обучение и тренировки, критерии вознаграждений и продвижения по службе - все это действенные механизмы поддержания организационной культуры.

Отбор и социализация. При отборе персонала должен соблюдаться принцип совместимости новых сотрудников с организационной культурой, традициями предприятия. Для этого используют различные приемы: тестирование, собеседование и пр. Так, в компании "Проктер энд Гэмбл" претенденты на вакансию должны пройти многоступенчатую систему интервью.

Как бы ни был эффективен подбор и отбор персонала, новые сотрудники должны адаптироваться к организационной культуре предприятия. Социализация как метод адаптации к организации проходит в не-сколько этапов. На предварительной стадии сотрудник знакомится с работой и организацией до поступления на работу. На стадии непосредственного начала работы он оценивает и сравнивает свои ожидания с реальностью. Третья стадия - стадия непосредственной адаптации, стадия согласования своих интересов и ожиданий с новой реальностью.

Обучение персонала. С позиций бизнеса организационная культура концентрирует в себе политику и идеологию жизнедеятельности фирмы, систему ее приоритетов, защиты ценностей, мотивации, представляет набор приемов и правил решения проблем внешней адаптации и внутренней интеграции работников. Все эти правила могут быть восприняты путем обучения как жизненно важные для каждого работника. Обучение - важнейший фактор развития организационной культуры.

Организационные структуры. Организационные структуры - важный фактор поддержания культуры в организации. С их помощью поддерживаются отношения внутри организации и отношения организации с внешней средой. Структура должна быть адаптивной к изменениям, гибкой и подвижной.

Оформление физической среды. Здания, обстановка, обустройство рабочих мест и мест отдыха символизируют материальные ценности организации. Они должны гармонизировать с организационной культурой, соответствовать ей.

Существуют разные подходы, с помощью которых можно сравнивать, идентифицировать организационные культуры различных организаций. Так, американский специалист в области организационного поведения С.П. Роббинс выделяет для сравнения различных культур десять характеристик:

- степень ответственности, свободы и независимости, которой обладает человек в организации;
- готовность работника пойти на риск;
- координация и согласованность действий людей внутри организации;
- помощь и поддержка со стороны управленческих служб;
- виды контроля и наблюдения за поведением сотрудников;
- степень отождествления сотрудника со своей фирмой;
- степень учета выполненных работ и система поощрений;
- готовность сотрудников открыто выражать свое мнение и идти на конфликт;
- соотношение формальной иерархии и подчиненности с неформальными взаимодействиями.

Оценивая организации по этим характеристикам, можно составить мнение об организационной культуре.

#### *Лекция 8. Практики управления человеческими ресурсами в организации и поведение сотрудников*

Сверхзадача служб персонала заключается в том, чтобы, проявляя инициативу и обеспечивая ориентиры и поддержку по всем вопросам, связанным с работниками организации, дать ей возможность достичь своих целей. Основной задачей является обеспечение эффективной работы руководства во всех сферах, связанных с трудоустройством и развитием людей, а также с отношениями между руководителями и работниками. Важная дополнительная функция служб персонала заключается в том, что им принадлежит главная роль в процессе создания такой среды, которая

давала бы сотрудникам возможность наилучшим образом применять свои способности и реализовывать свой потенциал как для пользы организации, так и для своей собственной. Служба персонала действует как часть общего руководства предприятием, и ее нельзя рассматривать изолированно, хотя функцию поддержки следует реализовывать превентивно. Служба персонала поддерживает и выдвигает решения, которые позволяют воспользоваться благоприятными возможностями, возникающими в бизнесе, и точно так же она должна находить решения в неблагоприятных ситуациях.

#### *Новый стандарт для человеческих ресурсов*

Д. Ульрих (Ulrich, 1998) утверждает: «Оказалось, что деятельность служб персонала часто не связана с реальной работой организации». Он считает, что служба персонала «должна характеризоваться не только тем, что она делает, но и тем, чего она добивается». Согласно Ульриху, служба персонала может добиваться высокого качества работы четырьмя путями: •

Кадровое подразделение должно стать партнером линейных руководителей и высшего руководства в том, что касается осуществления стратегии, оно должно способствовать усовершенствованию планирования повсюду, от конференц-зала до рынка. •

Оно должно стать экспертом в вопросах, связанных с организацией и выполнением работы, и добиваться эффективного администрирования, чтобы можно было снизить затраты при сохранении качества. •

Оно должно стать защитником работников, энергично представляя их интересы перед высшим руководством, и одновременно стремиться увеличить вклад работников, то есть их приверженность и способность к получению результата. •

Оно должно стать участником постоянных преобразований, формируя культуру, которая бы помогала организации изменяться.

#### *Варианты работы службы персонала*

В. Хоуп-Хейли и др. (Hope-Hailey et al, 1998) полагают, что подразделение 4Р может считаться «службой-хамелеоном» в том смысле, что выявленное в процессе исследования разнообразие практических мероприятий предполагает, что «изменяющаяся окружающая среда диктует необходимость различных ролей этой службы и различных практических шагов управления людьми». Как отмечает К. Сиссон (Sisson, 1995), управление 4Р не является однородной единой профессией: оно включает в себя множество различных должностных обязанностей и видов деятельности, которые различаются от организации к организации и от одного уровня к другому в пределах организации. Тайсон (Tyson, 1987) отмечает, что службам персонала часто свойственен «балканский синдром» — здесь не только существует разнообразие ролей и видов деятельности, но они имеют тенденцию быть относительно эгоцентричными, слабо связанными между собой.

Роль службы персонала будет меняться от организации к организации в связи с воздействием таких переменных окружения, как: •

мнение высшего руководства по поводу того, насколько необходимы специалисты по персоналу и насколько значим их вклад в успешную деятельность компании; •

бизнес-стратегия организации, важнейшие факторы успеха, и то, считает ли высшее руководство, что наличие специальной службы персонала поможет выполнению этой стратегии, а важнейшие факторы успеха получают то внимание, которого они заслуживают: если представители службы персонала не приглашаются для обсуждения бизнес-стратегии, значит ее роль сводится к относительно рутинным административным обязанностям, что Стори (Storey, 1992a) называет ролью «служанки»; •

структура организации, например централизованная или децентрализованная, однородная или поделенная на отделы, иерархическая или плоская — используя выражение Чандлера (Chandler, 1962), структура следует за стратегией, и, хотя он имел в виду предприятие в целом, это равно применимо к структуре службы ЧР; •

культура организации в целом (ее нормы, ценности и стиль управления); •

технология и ключевые виды деятельности организации, которые показывают, что основной движущей силой достижения высоких показателей является человеческий капитал организации, а именно навыки, мотивация и приверженность ее работников; при таких обстоятельствах

признание потребностей внутреннего профессионального консультирования становится более вероятным; •

степень, в которой проводится политика воспитания ответственности руководителей подразделений за вопросы, связанные с ЧР; •

традиционная структура и мощь службы ЧР; •

профессиональный и деловой опыт, заслуженное доверие и политическая сила главы подразделения ЧР и его ключевых сотрудников.

#### *Изменение функций службы персонала*

В некоторых организациях наиболее значительные изменения, которые происходят в работе службы ЧР, — это «переход на второстепенные роли» и «облечение ее услуг в конкретные формы».

#### *Переход служб ЧР на второстепенные роли*

Высшее руководство начинает все в большей мере принимать решения в сфере ЧР, а многие виды деятельности переходят к руководителям подразделений — одной из определяющих характеристик УЧР является то, что оно осуществляется линейным подразделением.

В таких обстоятельствах менеджерам по ЧР могут остаться только такие рутинные функции поддержания системы, как прием и отбор вспомогательных и неквалифицированных рабочих и ведение документации. Как говорит

Сиссон (Sisson, 1995): «Если специалист по персоналу даже не присутствует при принятии важнейших решений, это фактически означает, что вопросы персонала неизбежно окажутся на вторых ролях».

Это, безусловно, не повсеместное явление. Действительно, во многих организациях руководители служб персонала все больше участвуют в решении стратегических вопросов и им принадлежит главная роль в разработке стратегий ЧР (так, чтобы они соответствовали бизнес-стратегии), они же определяют, какие новые процессы в сфере ЧР необходимы для достижения стратегических целей организации. Они признают, что ответственность за руководство людьми должна лежать на тех, кто непосредственно этим занимается, то есть на руководителях подразделений. Но обеспечивать общее руководство и поддержку, когда в этом есть потребность, должны руководители служб персонала.

#### *Подходы к управлению Человеческими ресурсами*

Адаме (Adams, 1991) выделил четыре подхода к управлению ЧР, каждый из которых может представлять «тип повышения уровня экстернализации, понимаемой как применение рыночных сил для осуществления деятельности в сфере ЧР». 1.

Внутреннее агентство. Отдел ЧР или любой из видов его деятельности, таких, как набор выпускников вузов, рассматривается как центр затрат, и за все виды деятельности перекрестно взимается плата другими отделами или подразделениями. 2.

Внутренняя консультационная служба. Отдел ЧР продает свои услуги внутренним заказчикам (менеджерам подразделений). Подразумевается, что менеджеры имеют некоторую степень свободы и могут обращаться и в другие места, если они не удовлетворены теми услугами, которые им были оказаны. 3.

Предприятие внутри предприятия. Вокруг некоторых видов деятельности кадровой службы образуются почти независимые отделы, которые могут продавать свои услуги не только внутри организации, но и вовне. 4.

Внешняя консультационная служба. Подразделения организации отправляются за помощью и советом во внешние полностью независимые фирмы.

Общей чертой всех вышеперечисленных подходов является то, что за оказание услуг взимается плата и заключается некий контракт, который может содержать соглашение об уровне оказываемых услуг.

#### *Совместное использование услуг*

Ниже описывается последнее нововведение — предоставление службой персонала «совместного использования услуг», которые доступны целому ряду сторон.

Две важные цели УЧР — это достижение стратегической интеграции и согласование политики УЧР и практики найма на работу. Стратегическую интеграцию можно описать как вертикальную интеграцию — это обеспечение того, чтобы стратегии ЧР соответствовали или были интегрированы в стратегии бизнеса.

Концепцию согласованности можно определить как горизонтальную интеграцию — это разработка ряда взаимно усиливающих друг друга и взаимодействующих между собой политических положений и практических шагов в сфере ЧР, то есть «связывание в один узел» или «дополнительность» (глава 2).

Стратегическая или вертикальная интеграция, в основном, обеспечивает, чтобы организация обладала квалифицированной, приверженной и хорошо мотивированной рабочей силой, необходимой для достижения целей бизнеса. Этого можно достичь, привязывая стратегии ЧР к конкурентной стратегии бизнеса.

Горизонтальная интеграция осуществляется с помощью развития согласованного — хорошо подогнанного друг к другу — набора взаимосвязанных и взаимно усиливающих друг друга политических и практических решений в сфере ЧР. Этого можно достичь, применяя совместные процессы, например анализ компетентности, который обеспечивает общую справочную схему или управление показателями работы; последнее касается и определения должностных обязанностей, развития работников и вознаграждений. Объединение будет более вероятным, если мнения руководителей подразделений и специалистов по ЧР о том, как должна осуществляться политика в сфере ЧР, совпадают.

Достижению интеграции способствует, если при планировании любого нововведения полностью и всесторонне рассматривается его влияние на другие аспекты политики и практических мероприятий в сфере ЧР, в частности то, как это нововведение может поддержать эти практические мероприятия и в целом политику предприятия.

Целью в таком случае должно быть достижение более систематического подхода, для чего «в один пучок связываются» политика и практические меры. Как сообщил Д. Уолш (Walsh, 1998), исследование Уорикской бизнес-школы подтвердило результаты, полученные в США, оно показало, что «связывание в один пучок» или использование дополняющих друг друга практических мероприятий в сфере ЧР («дополнительности») было чрезвычайно эффективно для повышения производительности. Исследование рабочих практических мероприятий в 139 компаниях Великобритании показало, что в фирмах, которые увязывают такие практические шаги, как коммуникация, работа в команде, гибкость, надежность рабочих мест, профессиональное обучение и поощрительная оплата, производительность вырастает на 8%. Концепция «связывания в один узел» предполагает, что чем больше практические мероприятия поддерживают друг друга, тем с большей вероятностью они дадут хорошие результаты. Связывание различных видов деятельности позволяет при развитии в одной области достичь улучшения в других сферах.

#### *Организация служб персонала*

Организация и комплектование подразделений ЧР непосредственно зависит от размера предприятия, степени децентрализации деятельности, вида выполняемой работы, типа принимаемых на работу сотрудников, роли, отведенной подразделению ЧР, и тех видов услуг, которые это подразделение должно оказывать.

Не существует стандартного соотношения между количеством сотрудников службы ЧР и общим числом работников. Оно может меняться от 1:80 до 1:1000 и более. На это соотношение воздействуют все вышеупомянутые факторы, и решение о том, каким ему быть, можно принять только эмпирически, проанализировав, какие услуги в сфере ЧР требуются, и затем посчитав, в какой степени эти услуги будут обеспечиваться профессиональным штатом, работающим полный рабочий день, а в какой они могут приобретаться у сторонних агентств или консультантов. Мнение о том, в какой степени руководители подразделений и бригад должны управлять человеческими ресурсами, влияет не только на количество сотрудников кадровой службы, но также на сущность оказываемых им услуг.

Следовательно, не существует единых правил для организации кадровых служб, но практика сегодняшнего дня предполагает, что следует принимать во внимание следующие принципы: •

Руководитель кадровой службы должен непосредственно подчиняться генеральному директору и должен входить в совет директоров для того, чтобы вносить свой вклад в формирование корпоративной стратегии и играть главную роль в формировании стратегических направлений развития в сфере ЧР (должностная инструкция директора по ЧР приведена в главе 23). •

В децентрализованной организации дочерние предприятия, подразделения или производственные площадки должны нести ответственность за управление собственными ЧР в рамках широких стратегических и политических ориентиров, вырабатываемых центром. •

Службу персонала центральной площадки следует сократить до необходимого минимума, позволяющего разрабатывать стратегию и политику группы в сфере человеческих ресурсов.

Она может обеспечивать ресурсы всей группе на уровне менеджеров высшего звена и вырабатывать рекомендации по набору кадров и развитию карьеры. Она может также заниматься вознаграждениями и дополнительными льготами для руководителей высшего звена. Центр может координировать ведение переговоров по поводу рабочих отношений в тех случаях, если достижение трудовых соглашений децентрализовано и, особенно, если эти соглашения относятся к условиям работы, таким, как рабочее время, выходные дни и дополнительные льготы для работников. Несмотря на то, что рабочие ставки в разных дочерних компаниях могут различаться, как правило, желательно разработать согласованный подход к предоставлению льгот. Исследование, проведенное В. Хоуп-Хейлей и др. (Норе-Найеу е? а.1, 1998), показало, что существует тенденция к передаче функций по ЧР подразделениям, при этом уменьшается значение и влияние кадрового подразделения группы. •

Кадровая служба должна быть в состоянии обеспечить тот уровень консультаций и услуг, который необходим данной организации. Кадровая служба может сама оказывать такие услуги, но все чаще предприятия, для получения услуг в сфере ЧР, обращаются на сторону, например в агентства, предоставляющие образовательные услуги, или используют другие формы внешнего консультирования. Кроме того, заметна тенденция передавать полномочия по решению внутренних вопросов, связанных с ЧР, руководителям подразделений. Они могут относиться к кадровой службе просто как к возможности, которой они, при необходимости, могут воспользоваться. Эта тенденция придает особое значение роли внутренних консультантов, которую играют специалисты по ЧР (глава 5).

• Отдел ЧР должен быть способен оказать необходимый уровень поддержки и услуг с должным диапазоном видов деятельности. Среди предоставляемых отделом ЧР услуг могут быть: обеспечение человеческими ресурсами, развитие руководителей, обучение, управление вознаграждениями и отношениями между работниками, охрана труда и техника безопасности, информационные системы ЧР и вопросы занятости в целом. В крупном отделе каждую из этих функций может осуществлять отдельный сектор, но они могут и комбинироваться различным образом.

При организации кадровой службы и подборе сотрудников для нее следует учитывать ту роль, которую она играет в формировании стратегии и политики в сфере ЧР, в посреднической деятельности и реализации необходимых нововведений. Кроме того, эта служба должна обеспечивать квалифицированные и экономичные по затратам услуги по таким направлениям, как подбор новых сотрудников, обучение, оплата труда, охрана труда и техника безопасности, а также ведение кадровой документации. Этим нельзя пренебрегать: доверие к службе персонала и ее репутация среди менеджеров подразделений зависит, в основном, от качества услуг, которые отдел ЧР оказывает внутренним заказчикам. В самом деле, важно, чтобы сотрудники отдела кадров помнили, что менеджеры подразделений являются их заказчиками, и им следует обеспечить высокий уровень обслуживания, который удовлетворял бы их требованиям.

Важнейший принцип, о котором следует помнить, организуя работу отдела ЧР, — это то, что он должен соответствовать потребностям данного предприятия. Всегда будет некоторый выбор структуры, которую можно использовать, но делать его нужно на основе анализа того, в каких услугах кадровой службы нуждается организация. В этом причина большого разнообразия практических воплощений деятельности подразделений ЧР.

### Лекция 9. Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения

Поведение человека определяется социальной ролью, которую он играет в данных обстоятельствах. Роль – это нормативно одобренный образ поведения, ожидаемое от каждого, занимающего данное положение или находящегося в определенной ситуации. Роль – это нечто внешнее по отношению к человеку. Следовательно, любую роль необходимо изучить.

**Этапы ролевого поведения:** ожидание, понимание роли, приемлемость роли, выполнение роли. Интеграция ролей в каждом человеке всегда уникальна. Лично с каждой ролью сживается только частично. Существует приоритет ролей в каждом человеке. Социальные роли в течении времени изменяются даже у одного и того же человека. Роли могут приходить в конфликт друг с другом (может быть межролевой конфликт; внутри ролевой конфликт между разными людьми).



#### Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения.

Уровни анализа организационного поведения:

- Социальная макросреда
- Организация
- Группа
- Личность

Организация как микро модель общества:

**Базовые ценности.** Под *провозглашаемыми ценностями* организации понимаются высказывания и действия членов организации, которые отражают общие ценности и убеждения. Провозглашаемые ценности задаются руководством компании как часть стратегии или по каким-либо другим причинам. Сотрудникам известно об этих ценностях, и они сами делают выбор, принимать эти ценности, сделать вид и адаптироваться к ситуации, или отвергнуть.

**Правила «входа» и «выхода».** В контексте теории систем организация — это совокупность нескольких элементов, взаимодействующих между собой взаимозависимым образом. В упрощенной форме организация получает ресурсы (вход) из более крупной системы (внешней среды), осуществляет обработку этих ресурсов (процессы) и возвращает их во внешнюю среду в измененной форме (выпускаемые товары и услуги). Необходимо заметить, что теория систем применительно к организациям делает акцент на двух важных соображениях: Выживание организации зависит от ее способности адаптироваться к требованиям внешней среды (важность «обратной связи»); Для удовлетворения этих требований цикл «вход — процесс — выход» должен находиться в центре внимания руководства организации.

**Критерии вознаграждений.** Внутреннее вознаграждение дает сама работа; это чувство достижения результата, содержательности и значимости выполняемой работы, самоуважения. Обще-

ние, возникающее в процессе работы- вознаграждение. Внешнее вознаграждение возникает не от самой работы, а дается орг. Это продвижение по службе, похвалы и признание, символы служебного статуса и престижа, заработная плата, а также дополнительные выплаты. Характер и величина вознаграждения, получаемого сотрудниками от организации в качестве компенсации за свой труд, оказывают непосредственное влияние на способность организации привлекать, удерживать и мотивировать требуемый ей персонал.

Основания и формы санкций. В международном праве под принуждением, или санкциями, понимают либо меры международного сообщества, направленные на побуждение какого-либо государства выполнить свои обязательства или воздержаться от противоправного поведения, либо собственно санкции, то есть реакцию на уже имевшее место правонарушение.

Властные отношения- отношение между сторонами в процессе осуществления власти

Человек: главная ценность или объект эксплуатации. Государство: Люди - это главная наша ценность, основной ресурс экономического развития. В тоже время каждый человек рассматривается как объект эксплуатации и оценивается по его полезности.

Каким образом социальная макросреда влияет на формирование стандартов поведения в российских организациях?

- 1) Национальная экономическая культура
- 2) Реальные условия функционирования и социальная организация российского бизнеса

**Экономическая культура** предстает в первую очередь как совокупность ценностей и норм, являющихся регулятором экономической деятельности и отношений. Она связана также с навыками и умениями работников, способами организации экономической жизни и конкретными результатами производственного процесса. Культурные образцы, созданные в сфере экономики, выполняют роль социальной памяти экономического развития.

**На индивидуальном уровне** экономическая культура предстает как *культура труда* (навыки владения орудиями труда и культура трудового процесса). **На уровне социальной группы** можно говорить о *культуре производства*. Последняя предполагает создание и следование определенным трудовым технологиям, культуру условий труда, культуру межличностных отношений в трудовом коллективе. **На уровне общества** в целом экономическая культура связана с глобальными стратегиями экономической деятельности: характером собственности, хозяйственными технологиями (собираательство, подсечное, пашенное земледелие и т.п.), мерой централизации и планирования экономики и способами распределения и обмена продукцией и т.д. Культура производственной деятельности невозможна без развитой *культуры управления организацией*, которая включает в себя навыки подбора и расстановки кадров, культуру общения руководителей с подчиненными (стиль руководства), освоение конкретных технологий управления, культуру принятия, реализации и контроля управленческих решений, искусство выступления и ведения дискуссии, владение навыками разрешения конфликтных ситуаций.

Экономическая культура как совокупность норм и ценностей **включает в себя такие принципы как** профессионализм, исполнительность, инициативность, прибыль и т.д. Но ядром всей системы ценностей, ее организующим началом выступает труд. Отношение к труду также имеет историческую и национальную окраску. Труд у славян традиционно колеблется между бескорыстным энтузиазмом и постылой тягостью, редко утверждаясь в центре ценностной шкалы как необходимый способ жизнедеятельности. Для протестантизма и конфуцианства типично отношение к труду как повседневной норме и высокая ценность такого качества, как бережливость. Тем не менее, по социологическим опросам у белорусов работа по шкале ценностей стоит на 2 месте (1 – семья), как и в большинстве стран мира. В ценностях самого труда интересная работа также стоит на 2 месте, что соответствует показателю развитых стран. Но возможность инициативы и личных достижений у нас по шкале ценностей занимает только 12 место, в то время как на Западе – 6-7. В то же время ценности, связанные с возможностью не работать (большой отпуск), избегать неудобств (удобное время) или чрезмерного стресса («не дают») имеют в Беларуси более высокий рейтинг, чем в совокупном массиве обследованных стран. По сравнению с концом 80-х годов резко снизилась ориентация на труд как интересное дело, но все больший смысл приобретает работа как источник существования и мечта о высокой зарплате.

*В чем заключаются основные отличия российской экономической культуры от зарубежной? (противоречие):* российской экономической культуры больше тяготеют к “восточному” типу, в то время как общей моделью институционального развития России является Запад. Западные бизнесмены живут по принципу «время-деньги». Поэтому в их сфере деятельности разрабатываются строгие временные графики, любые отклонения от планов рассматриваются как источник больших издержек. На Востоке четкие пошаговые инструкции не рассматриваются как самый эффективный путь к цели, ориентация на долговременные, стабильные экономические отношения, ориентация на национальные экономические планы (западный менеджер ориентируется на конкуренцию с другими компаниями, как внутри страны, так и на мировом рынке). На Западе качество - чисто технические аспекты. В других обществах границы качества гораздо шире. Восточноевропейские менеджеры в меньшей степени готовы к принятию самостоятельных решений.

- Зависимость бизнеса от государственной власти
- Низкий уровень доверия
- Низкий уровень законопослушности
- Сырьевая ориентированность экономики
- Социально-экономическая поляризация общества
- Сочетание высоких образовательных характеристик работников с низким душевым доходом

дом

Социально-экономическая поляризация:

- Отраслевая – сильный разброс зарплат и условий труда в разных отраслях
- Региональная – сильный разброс зарплат и условий труда в разных регионах

*Основные характеристики социальных отношений в бизнес-организациях*

- «Непрозрачность» организаций
- Недооценка квалификации: приоритет «стажа», «связей» и «лояльности»
- Высокий уровень образования работников
- Более половины – работают не по специальности
- Менее трети – повышали квалификацию за последние 3 года и считают это обязательным
- «Клановость» хороших рабочих мест - 40% рядовых работников, живущих обеспеченно,

устроились на работу по рекомендациям близких знакомых / родственников

• Высокий уровень эксплуатации работников - Хорошо зарабатывающие или имевшие должностные продвижения работники: Самая длинная рабочая неделя, самые короткие отпуска или их отсутствие

- Авторитаризм:

Покорность: Приемлемость для рядовых работников ситуаций :

• 53%: личные симпатии руководителя, верность и послушность сотрудников как критерии вознаграждения и продвижения

- 39%: люди молчат, когда начальство игнорирует их интересы, ущемляет права
- 37%: руководители кричат на подчиненных, говорят с ними на «ты»

*Отстраненность работников от участия в управлении*

	Рабочие, %	Специалисты, %
Обсуждались нововведения, касающиеся лично работников		
Работники внесли предложения, которые были учтены		
Работники выступали с инициативой и были поддержаны		

*Неспособность работников к коллективной защите своих интересов*

- Были случаи выражения протеста на предприятии – 27%
- Половина из них – ничего не добились, треть – добились частичных уступок со стороны руководства

руководства

- Работники по своей инициативе устраивали собрания трудовых коллективов – 3%

Но: существование «островков» профессионализма и достижительности –

- Крупные компании с иностранным капиталом
- Формализованные каналы трудоустройства
- «Хорошие знания» и деловые качества как условие успешного трудоустройства
- Выпускники элитных учебных заведений
- “Life-long education”

1. Сырьевой характер российской экономики и особая значимость властных ресурсов для ведения бизнеса обуславливают относительно меньшую значимость человеческих ресурсов для организаций.

2. Высокий уровень авторитаризма в бизнес-организациях и эксплуатации работников.

3. Социальные отношения в российских бизнес-организациях больше соответствуют периоду индустриального капитализма, чем постиндустриальному обществу, на который ориентированы современные теории менеджмента и организационного поведения.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ (УКАЗАНИЯ) К ПРАКТИЧЕСКИМ ЗАНЯТИЯМ

Практические занятия представляют собой, как правило, занятия по решению различных заданий. В итоге у каждого обучающегося должен быть выработан определенный профессиональный подход к решению заданий и интуиция.

В системе обучения существенную роль играет очередность лекций и практических занятий. Лекция является первым шагом подготовки студентов к практическим занятиям. Проблемы, поставленные в ней, на практическом занятии приобретают конкретное выражение и решение. Аналога лекция среди других видов занятий не имеет. Хотя каждое практическое занятие, будучи занятием в традиционном плане развивающим, закрепляющим и т.д., может активно выполнять функции подготовительного занятия к последующему активному восприятию лекции.

Практические занятия - это коллективные занятия. И хотя в овладении теорией вопроса большую и важную роль играет индивидуальная работа (обучающийся не может научиться, если он не будет думать сам, а умение думать - основа овладения дисциплиной), тем не менее, большое значение при обучении имеют коллективные занятия, опирающиеся на групповое мышление.

Цели практических занятий: помочь обучающимся систематизировать, закрепить и углубить знания теоретического характера; научить их приемам решения заданий, способствовать овладению навыками и умениями выполнения других видов заданий; научить их работать с книгой, служебной документацией и схемами, пользоваться справочной и научной литературой; формировать умение учиться самостоятельно, т.е. овладевать методами, способами и приемами самообучения, саморазвития и самоконтроля.

К практическим занятиям необходимо готовиться за неделю или две до срока их проведения, чтобы была возможность проконсультироваться с преподавателем по трудным вопросам.

При подготовке к практическим занятиям обучающимся необходимо изучить основную литературу, ознакомиться с дополнительной литературой, новыми публикациями в периодических изданиях. При этом учесть рекомендации преподавателя и требования рабочей программы.

Выполнение домашнего задания - один из видов самостоятельной творческой работы студента. При выполнении домашнего задания студент приобретает навыки работы с научной литературой, развивает научное мышление и способность к анализу явлений. Студент самостоятельно обобщает и делает выводы по рассматриваемым вопросам, определяет круг проблем, существующих в исследуемой сфере, и пути их решения. Практические занятия в равной мере направлены на совершенствование индивидуальных навыков решения теоретических и прикладных заданий, выработку навыков интеллектуальной работы, а также ведения дискуссий. Конкретные пропорции разных видов работы в группе, а также способы их оценки, определяются преподавателем, ведущим занятия.

Выполнение домашних заданий в виде практических и иных заданий является формой текущего контроля при проведении каждого практического занятия. На лекциях выдаются домашние задания, выполнение которых способствует выработке и закреплению навыков и умений.

При подготовке к практическому занятию, при подготовке к любому виду контроля не рекомендуем пользоваться только материалами лекций. Самостоятельная работа студентов при выполнении домашнего задания помогает пополнять полученные знания, расширять кругозор.

На практическом занятии студенты под руководством преподавателя обсуждают дискуссионные вопросы, заслушивают доклады, выполняют задания, участвуют в опросах, отвечают на вопросы тестов, закрепляя приобретенные знания. Для успешного проведения практического занятия студенту следует тщательно подготовиться. Основной формой подготовки студентов является самостоятельная работа с учебно-методическими материалами, литературой.

Изучив конкретную тему, студент может определить, насколько хорошо он в ней разобрался. Если какие-то моменты остались непонятными, целесообразно составить список вопросов и на практическом занятии задать их преподавателю. Практическое занятие предоставляет студенту возможность творчески раскрыться, проявить инициативу и развить навыки публичного ведения дискуссий и общения.

## **Тема «Личность в организации: психологические характеристики»**

*Вопросы для обсуждения (дискуссия, эссе)*

### **Круглый стол «Проблемы организационного поведения. Способы и варианты решения»**

1) Как управлять человеческими ресурсами для обеспечения конкурентного преимущества организации.

2) Как развивать этически-приемлемую организационную структуру. Под **организационной этикой** понимаются правила, убеждения, ценности определяющие, что есть хорошо или плохо, а также то, как менеджеры и сотрудники должны вести себя в тех или иных ситуациях.

3) Как управлять разнородным составом сотрудников (возраст, пол, религия, способности и т.д.)

4) Как управлять организационным поведением, когда организация начинает действовать в международном масштабе.

5) Особенности организационного поведения в российских организациях:

- кризис мотивации

- негативная трансформация представления о современной трудовой деятельности

- необходимость развития новых способностей у персонала

- применение манипулирования и других жёстких психологических методов как основных методов влияния на работников

- поиск моральной поддержки в своих детях и страх перед старостью.

6) Зачем и как учиться менеджменту, как формировать навыки менеджера

- Что необходимо знать для управления (уровни управления)

- Трудности, проблемы управления и принятия управленческих решений

- Здравый смысл и управление, опыт, интуиция, психология работника

- Этика менеджмента (Карьера и «шаги по головам», Этика и беспринципность, Деньги не пахнут: моральная ответственность и принципы, начальник и подчиненный, Собственник и наемный работник)

**Оценочные средства входного текущего контроля для формируемой компетенции:**

ОК-5, ПК-1, ПК-2

## **Тема «Ценности и установки работников в организации»**

### **Мини-кейс. «Стереотипы в нашей жизни»**

1. Составьте список групп, которые в нашей культуре являются объектами предрассудков и стереотипов; эти группы могут выделяться на основе пола, расы, этнической принадлежности, сексуальной ориентации, религии и т. д.

2. Выберите одну из групп в вашем списке.

3. Определите несколько позитивных и негативных стереотипов, ассоциирующихся с этой группой.

4. Ответьте и обсудите в группе следующие вопросы: Представьте последствия предрассудков на рабочем месте. Каким образом предрассудки и стереотипы затрагивают рабочих, менеджеров, отношения между людьми и организацию в целом? Подумайте, как бы вы захотели изменить свои собственные ложные установки и побудить окружающих сделать то же самое.

**Оценочные средства входного текущего контроля для формируемой компетенции:**

ОК-5, ПК-1, ПК-2

## **Тема «Группы в организации»**

### **Практическая ситуация (кейс):**

Посмотрите следующие фильмы для обсуждения темы занятия:

1) «Эксперимент. Волна» (Деннис Ганзель, 2006)

2) «Я и другие» (д/ф. Феликс Соболев, 1971)

Схема работы с видеокейсом:

- изучите теорию;
- посмотрите рекомендованные фильмы;
- сформулируйте свою позицию относительно проблем, очерченных в кейсе, иллюстрацией которых являются фильмы;
- ответьте на поставленные вопросы в тексте кейса.

*Вопросы для обсуждения (дискуссии, эссе):*

1. Группа и личность – проблема влияния, управления, манипулирования.
2. Типы политических систем. Власть в организации.
3. Условия манипуляции личностью, группой. Способы воздействия на группу.
4. Характер, условия, влияния на человека в коллективе
5. «Белые вороны», «согласатели», «конформисты»... в организации

#### **Тема «Лидерство в организации»**

**Практическая ситуация (кейс)**

**Схема работы над практической ситуацией (кейсом):**

1. Повторите теорию (лекции, дополнительный материал).
2. Внимательно прочитайте текст кейса.
3. Ответьте на поставленные вопросы, размещенные после текста кейса.
4. Ответ по кейсу в ходе практического занятия в аудитории должен содержать небольшой анализ задания (с элементами пересказа), демонстрирующий его понимание и структурирование. Максимально проявите самостоятельность и критичность мышления.
5. Ответ на вопросы должен содержать информацию, взятую из кейса (иллюстрация, аргументация позиции, убедительность в отстаивании позиции)

**Практическая ситуация. «Руководство и участие в принятии решений»**

Решите, каким из трех стилей вы воспользовались бы для десяти описанных ниже ситуаций. Перед номером каждой ситуации поставьте букву:

А - авторитарный стиль; решение принимается в одиночку.

К- консультативный стиль; решение принимается на основании советов от членов группы.

Г - групповой стиль; решение принимает группа, к которой вы принадлежите.

*Ситуации для анализа*

1. Вы разработали новый метод работы, повышающий ее продуктивность. Вашему боссу идея понравилась, и он хочет, чтобы вы на практике опробовали ее в течение нескольких недель. Вы считаете, что ваши работники обладают необходимыми способностями и могут воспринять идею.

2. У вашей продукции появились новые конкуренты. Доходы вашей организации быстро падают. Вам сказали уволить трех из десяти ваших работников в течение двух недель. Они находятся в вашем подчинении в течение года. Как правило, ваши работники прекрасно справляются со своей работой.

3. Ваш отдел испытывает трудности в течение нескольких месяцев. Было предложено множество решений, но все они потерпели фиаско. В конце концов, вы придумали решение, но не уверены в последствиях предлагаемых изменений, а также в том, что ваша идея получит поддержку со стороны наиболее талантливых работников.

4. Гибкий график работы стал очень популярным в вашей организации. Некоторые подразделения разрешают своим сотрудникам начинать и заканчивать работу в любое время. Однако в силу того, что работа требует кооперации ваших сотрудников, все они должны отрабатывать свои 8 ч в одно и то же время. Вы не уверены в целесообразности изменения рабочих часов. Ваши работники - одаренные люди, и им нравится принимать решения.

5. Ваш босс позвонил вам по телефону и сказал, что кто-то оставил заказ на продукцию вашего подразделения и требует доставить ее в течение очень короткого времени. Он попросил вас сообщить о своем решении относительно выполнения заказа в течение 15 мин. Сверившись с графиком работы, вы понимаете, что доставка заказа в срок будет сопряжена с большими сложностями. Вашим работникам придется очень напряженно работать над выполнением заказа. Они про-

никнуты духом сотрудничества, обладают необходимыми способностями и любят участвовать в процессе принятия решений.

6. Изменения спущены сверху вниз, от руководителей высшего уровня. Практическое осуществление изменений предоставлено на ваше усмотрение. Эффект изменений скажется в течение месяца. Они затронут каждого сотрудника в вашем подразделении. Одобрение изменений со стороны работников подразделения жизненно необходимо для их успеха. Ваши сотрудники, как правило, не слишком интересуются участием в процессе принятия решений.

7. Вы уверены в том, что можно повысить продуктивность работы вашего подразделения. Вы продумали несколько новых способов ведения работ, но не уверены в их успехе. Ваши работники обладают колоссальным опытом; почти все они работают в этом подразделении дольше, чем вы.

8. Покупатель предложил заключить контракт на покупку вашей продукции, предусматривающий поставку в сжатые сроки. Предложение остается в силе в течение 2 дней. Если вы согласитесь на сроки, указанные в контракте, вашим работникам придется трудиться по вечерам и выходным в течение 6 недель. Вы не можете потребовать от них сверхурочной работы. Если вы подпишете этот выгодный контракт, то сможете получить желанное повышение. Однако если вы подпишете контракт, но не сможете доставить товар в срок, это поставит под сомнение вероятность вашего продвижения по службе. Ваши работники - очень способные люди.

#### **Темы «Лидерство в организации»**

Посмотрите фильм «Спасатель» (Э. Дэвис, 2006)

Вопросы для обсуждения видеокейса:

1. Конфликт в коллективе, межгрупповой, команде, с самим собой.
2. Мотивация поведения, деятельности.
3. Лидерство, типы.
4. Личность в коллективе.

#### **Тема «Власть и влияние в организации»**

**Практическая ситуация (кейс, дискуссия)**

1. Прочитайте статью

[http://pycode.ru/wp-content/uploads/2011/07/ron\\_jones\\_tretia\\_volna.pdf](http://pycode.ru/wp-content/uploads/2011/07/ron_jones_tretia_volna.pdf) - из книги Рон Джонс «Третья волна» (Из книги: Jones, Ron. *Third Wave*. Из: Jones, Ron. *No Substitute for Madness. A Teacher, His Kids & The Lessons of Real Life*. Island Press, Covelo, California, 1977 (San Francisco, Calif.: Zephyros, 1977).

2. Ответьте на поставленные вопросы для обсуждения

*Вопросы для обсуждения (дискуссии, эссе)*

1. Каковы инструменты создания группы, команды
2. Что делает группу, больше чем случайная совокупность людей
3. Власть, властные стратегии и создание команд, групп
4. Технологии создания групп, команд
5. Ценности, мифы, ритуалы в создании групп, команд

#### **Тема Организационная культура**

**Структура работы с видеокейсом:**

1. Изучите теорию.
2. Посмотрите рекомендованные фильмы.
3. Сформулируйте свою позицию относительно проблем, очерченных в кейсе, иллюстрацией которых являются фильмы.
4. Ответьте на поставленные вопросы в тексте кейса

Посмотрите следующие фильмы и сделайте анализ в соответствии с вопросами для обсуждения:

«Бойцовский клуб» (Дэвид Финчер, 1999)

«Дьявол носит Prada» (Дэвид Фрэнкел, 2006)

«Мне бы в небо» (Джейсон Райтман, 2009)

«Предел риска» (Дж. Чэндор, 2011)

**Вопросы для обсуждения:**

1. Выявить характер зависимости человека от корпоративной культуры
2. Способы противостояния/включения/растворения в «корпоративности»
3. «Корпоральность», «корпоративность» - понятия и характер проявления в практических ситуациях
4. Тип личности и способы вписывания в корпоративную культуру компании

**Тема «Влияние социальной макросреды на формирование организационного поведения»**

**Вопросы для обсуждения на практических занятиях**

1. Дайте классификацию корпоративных ритуалов. Опишите корпоративные ритуалы в знакомых вам корпорациях? Каков их функционал?
2. Выделите виды, границы, смысл, этапы корпоративных ритуалов?
3. Почему зачастую введение корпоративных стандартов и формального корпоративного стиля встречает сопротивление?
4. Если корпоративный праздник превращается в оргию, то является ли это закономерным проявлением ритуального характера праздника?
5. Каково значение корпоративного праздника: функции, типы, цели.

Особое место в подготовке к практическим занятиям занимает тестирование по темам дисциплины. Тестирование студентов направлено на решение трех основных задач: выявление уровня освоения теоретического материала по дисциплине, в том числе основных понятий и терминов; определение степени освоения обучающимися конкретного материала, основных фактов; закрепление знаний по дисциплине.

Тестирование позволяет осуществить не только контроль, но и самоконтроль знаний студента, систематизировать их. Тесты являются средством для подготовки к зачету. Тестовые задания предназначены для проведения текущего контроля усвоения содержания дисциплины.

Используются следующие формы тестовых заданий: открытая, закрытая (с выбором одного или нескольких правильных ответов), на установление соответствия и последовательности, на дополнение.

При выполнении тестов, прежде всего обучающимся рекомендуется внимательно прочитать задание, ответить на вопрос, что надо сделать. Чтобы правильно выполнить задание закрытой формы (отметить один или более правильных ответов), необходимо прочитать тестовое утверждение и в приведенном списке отметить сначала те ответы, в которых студент уверен, и определить те, которые точно являются ошибочными, затем еще раз прочитать оставшиеся варианты, подумать, не являются ли еще какие-то из них правильными. Важно дочитать варианты ответов до конца, чтобы различить близкие по форме, но разные по содержанию ответы.

При формулировании вопросов и ответов исключаются подсказки к правильным ответам. Задания в тесте располагаются в порядке постепенного возрастания трудности, что способствует снижению эмоционального стресса в процессе тестирования. Для лучшего усвоения материала студентам предлагаются тесты разной сложности.

Обучающимся предоставляется возможность на практическом занятии ознакомиться с его оценками по каждому из вопросов теста, который он сдавал.

Тесты включают в себя вопросы, отражающие содержание дисциплины или ее части, которые выносятся на контроль. Вопрос по сложности доступен обучающемуся, а по содержанию - соответствует критериям будущей профессиональной деятельности обучающегося.

Преподаватель может проводить тестирование за несколько минут до окончания занятий. Тестовые задания используются также в межсессионный период, как для самоконтроля знаний обучающихся, так и для их контроля преподавателем. Тестовые задания служат основой проверки знаний в качестве промежуточного контроля и с целью контроля остаточных знаний обучающихся после окончания изучения дисциплины.

## МЕТОДИЧЕСКИЕ УКАЗАНИЯ ДЛЯ САМОСТОЯТЕЛЬНОЙ РАБОТЫ СТУДЕНТОВ

*Рекомендации по планированию и организации времени, необходимого на изучение дисциплины:*

В рамках освоения дисциплины взаимосвязаны три вида нагрузки: аудиторная работа (лекции, практические занятия), самостоятельная работа студентов, контактные часы, в рамках которых преподаватель, с одной стороны, оказывает индивидуальные консультации по ходу выполнения самостоятельных заданий, с другой стороны, осуществляет контроль и оценивает результаты этих индивидуальных заданий.

Оптимальный вариант планирования и организации студентом времени, необходимого для изучения дисциплины - распределить учебную нагрузку равномерно, то есть каждую неделю знакомиться с необходимым теоретическим материалом на лекционных занятиях и закреплять полученные знания самостоятельно, прочитывая рекомендуемую литературу.

*Описание последовательности действий студента*

При изучении дисциплины наименьшие затраты времени обеспечит следующая последовательность действий. Прежде всего, необходимо своевременно, то есть после сдачи экзаменов и зачетов за предшествующий семестр, выяснить, какой объем информации следует усвоить, какие умения приобрести для успешного освоения дисциплины, какие задания выполнить для того, чтобы получить достойную оценку.

Регулярное посещение лекций и практических занятий не только способствует успешному овладению профессиональными знаниями, но и помогает наилучшим образом организовать последовательность действий студента, т.к. все виды занятий распределены в семестре планомерно, с учетом необходимых временных затрат.

В ходе учебы студент обязан активно использовать все формы обучения - посещать лекции и практические занятия, получать консультации преподавателя и выполнять самостоятельную работу.

*Рекомендации по работе с литературой*

Необходимо, определить, с какой целью студент в ходе самостоятельной работы обращается к источникам: найти новую, неизвестную информацию; расширить, углубить, дополнить имеющиеся сведения; познакомиться с другими точками зрения по проблеме; научиться применять полученные знания, усовершенствовать умения. Исходя из этих целей, необходимо выбирать источники: для получения основных знаний по теме следует обратиться к учебникам, название которых совпадает с наименованием курса; для формирования умений - к практикумам; для получения более глубоких знаний по проблемам использовать источники дополнительной литературы; при подготовке докладов, тестов, презентаций целесообразно обратиться также к дополнительной литературе.

Выбрав несколько источников для ознакомления необходимо, изучить их оглавление; это позволит определить, представлен ли там интересующий вопрос, проблема, в каком объеме он освещается.

Необходимо обращаться к изданиям последних лет, так как в них наиболее полно освещена теория и практика изучаемой темы дисциплины.

Рекомендуется после изучения очередного параграфа учебного пособия выполнить несколько заданий на данную тему. Кроме того, полезно мысленно задать следующие вопросы (и попробовать ответить на них): о чем этот параграф? какие новые понятия введены, каков их смысл? что даст это на практике?

Изучение литературных источников сопровождается выписками и конспектированием. Конспектировать следует, в основном, те источники, которые по содержанию темы могут быть широко использованы, в остальных случаях достаточно ограничиться выписками.

*Советы по подготовке к зачету*

Основное в подготовке к зачету - это повторение всего материала дисциплины. Только тот успевает, кто умеет хорошо повторять материал, который был прослушан на лекциях, выполнен на практических занятиях, законспектирован и закреплен на самостоятельных занятиях. Такое повто-

рение предполагает обобщение, углубление, а в ряде случаев и расширение усвоенных за семестр знаний.

Целями самостоятельной работы при подготовке к зачету являются: формирование навыков самостоятельной образовательной деятельности; выявление и устранение обучающимся пробелов в знаниях, необходимых для изучения дисциплины. В процессе самостоятельной работы обучающиеся: осваивают материал, предложенный им на лекциях, практических занятиях с привлечением указанной преподавателем литературы; осваивают дополнительные теоретические вопросы.

Организация самостоятельной работы при подготовке к зачету включает в себя такие виды работ как самостоятельное изучение текстов лекций, учебных пособий из списка основной и дополнительной рекомендуемой литературы, использование ресурсов информационно-телекоммуникационной сети «Интернет» и пр. Целесообразно ознакомиться с раскрытием содержания каждой лекции по нескольким рекомендованным источникам для сопоставления точек зрения различных авторов с различных методологических позиций, а для более углубленного изучения - воспользоваться дополнительной литературой. Для успешного освоения вопросов, вынесенных на самостоятельное изучение, необходимо законспектировать предложенные вопросы. Возможно использование литературы, подобранной самим обучающимся.