

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ АГЕНТСТВО МОРСКОГО И РЕЧНОГО ТРАНСПОРТА
ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ
ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ**

**МОРСКОЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ
имени адмирала Г.И. НЕВЕЛЬСКОГО**

Конталев В.А.

ПРАКТИКУМ

по дисциплине «Организационное поведение»

Владивосток 2008

УДК 658.3

ББК 62721.656.615

Конталев В.А. Практикум по дисциплине Организационное поведение: учебное пособие. – Владивосток: МГУ, 2008.-118 с.

Пособие предназначено для самостоятельного изучения и выполнения практических заданий по дисциплине «Организационное поведение» студентами специальностей Управление персоналом и Менеджмент организации. Особое внимание уделено связям организационного поведения с законами развития организации, менеджментом.

Учебное пособие может быть использовано при разработке дипломных проектов, а так же представляет практическую ценность для аспирантов и специалистов компаний морского транспорта.

Рецензенты:

Степанец А.В., директор Института менеджмента
МГУ им. адм. Г.И. Невельского, д.т.н., профессор

Копьева С.В., доцент кафедры ЭиУП ДВГТУ, к.э.н.,
доцент

ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение	4
Тема 1. Введение в дисциплину «Организационное поведение»	7
Тема 2. Основные теории поведения человека в организации.....	20
Тема 3. Индивид как субъект организационного поведения.	42
Тема 4. Поведение в группе.	53
Тема 5. Поведение в организации.....	80
Тема 6. Поведение в глобальной международной организации	98
Заключение.....	110
Список литературы.....	112

Введение

Человечество живет в организованном мире. Организации той или иной структуры являются необходимой частью общества и служат многим потребностям. Принятие решений и действия менеджеров в организациях оказывают всё возрастающее влияние на отдельных людей, другие организации и общество в целом. В нашей жизни организации играют важную роль, которая повышается по мере роста компаний и отделения собственности от управления. Поэтому важно понять, как функционируют организации, и оценить то влияние, которое они оказывают на людей. Следствием этих процессов стало выделение нового направления обществоведения, формирование специального учебного курса «Организационного поведения».

Организационное поведение это дисциплина, изучающая поведение людей в организациях с целью нахождения наиболее эффективных методов управления и предотвращения организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором». Такой курс читается и в Морском Государственном Университете им. адм Г.И. Невельского. В связи с этим возникла необходимость проанализировать явления, связанные с предметом, задачами и источниками этого учебного курса. **Цели курса**, заключаются в том, чтобы вооружить студентов основами новейших знаний и эффективными технологиями в области организационного поведения, сформировать у них конкретные навыки и умения в освоении:

- методов объяснения и способов предвидения поведения людей в организации;
- техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- навыков управления поведением подчиненных и своим собственным;
- психологической культуры и организационного мышления, целостного и многоаспектного знания о поведенческой стороне деятельности организации с их формальными и неформальными статусами.

Студенты, изучив дисциплину, должны получить набор инструментов в виде концепций и теорий, помогающих людям понимать, анализировать, описывать то, что происходит в организациях, и объяснять, почему это происходит. На самостоятельных занятиях это должно быть закреплено в четком определении о том, что организационное поведение обязано разъяснить будущим менеджерам, почему люди положительно или отрицательно воспринимают свою работу и свое место в организации, почему одни люди хорошо выполняют работу, а другие плохо, почему одни продолжают работать в одной и той же организации в течение многих лет, а другие – всем недовольны и поэтому меняют место работы.

Исходя из цели изучения дисциплины, целесообразно выделить задачи курса, определённые стандартом Высшей школы по предмету:

- объяснить необходимость изучения организационного поведения. Это должно быть изучено на первом занятии;
- дать студентам систематизированные знания о сущности теории поведения человека в организации; ознакомить их с тремя уровнями, на которых организационное поведение может изучаться: отдельного человека (индивидуальном), группы (групповом) и организации в целом (организационном). Полное понимание организационного поведения невозможно без тщательного изучения всех основных факторов, влияющих на поведение людей на каждом уровне. Этому должно быть посвящено второе занятие. Здесь должны быть представлены наиболее известные теории трех школ: психоанализа, бихевиоризма и гуманистической психологии;
- информировать студентов о понятиях личности и организации, лидерстве в организации, поведенческом маркетинге и управлении нововведениями в организации. Об этом следует говорить в третьей и пятой темах;
- обучить студентов правильному ориентированию в формировании группового поведения в организации. Этому целесообразно посвятить четвертую тему;
- изложить студентам основные принципы коммуникативного поведения в организации;

- ознакомить студентов с зарубежным опытом организационного поведения в системе международного бизнеса. Этому полностью следует посвятить шестую тему;
- раскрыть персональное развитие в организации;
- обосновать значение теории;
- показать ценность вопросов, заданий, тестов и учебных задач.

Мы рекомендуем студентам при самостоятельной работе проверять своё понимание содержания тем, используя вопросы для повторения и обсуждения в конце каждой темы. Это обеспечивает основу для продвижения вперёд. Вопросы, задания и тесты дают возможность соотнести идеи, принципы и рекомендации с конкретной рабочей ситуацией. Для того чтобы обеспечить связь содержания различных тем с реальностью, студента во многих случаях просят привести соответствующие примеры из его собственной жизни и жизни его организации. Безусловно, это может быть даже ваш университет, академия, институт, факультет или группа. С другой стороны, учитывая, что многие из вас уже работают и имеют специфический опыт сотрудничества с другими организациями (пусть это будет даже частичная или временная занятость), которым было бы полезно поделиться с коллегами.

Признанным академическим способом постижения предмета является изучение его по отдельным темам. Однако на практике деятельность организаций и менеджмента не могут быть разделены, так как осуществляются одновременно. Так, например, если менеджер сообщает персоналу о неожиданном важном и срочном задании, то это повлечёт за собой обсуждение целей и задач, а также затронет аспекты структуры организации, систем управления, процесса делегирования полномочий, систем коммуникаций, стиля лидерства, мотивации и систем контроля менеджмента. На поведение персонала оказывает влияние много различных факторов – индивидуальных, групповых, организационных и обусловленных влиянием среды.

Изучение организационного поведения по темам не должно приводить к отрыву их друг от друга. А использование одних примеров

для иллюстрации различных аспектов организационного поведения позволяет углубит понимание каждой темы

Литература: [13] с. 5-10; [2] с. 6-8; [6] с.1-27; [9] с. 5-9; [5] с.7-10

С целью обеспечения усвоения материала дисциплины самостоятельное обучение целесообразно разделить на следующие темы занятий:

тема 1. Введение в дисциплину «организационное поведение»;

тема 2. Основные теории поведения человека в организации;

тема 3. Индивид как субъект организационного поведения;

тема 4. Поведение в группе;

тема 5. Поведение в организации;

тема 6. Поведение в глобальной международной организации

Тема 1. Введение в дисциплину «Организационное поведение»

Область исследования поведения в организациях довольно широка. Существует множество взаимосвязанных факторов, которые влияют на поведение и деятельность людей как членов организации. Поэтому очень важно понять, прежде всего, роль менеджмента как краеугольного камня эффективности функционирования организации. Люди и организации нуждаются друг в друге. Менеджер должен знать основные факторы, влияющие на организационное поведение, и сущность взаимоотношений «люди – организации».

Методические указания по самостоятельной работе над темой.

В этой теме важно уяснить: что является предметом организационного поведения; в чём состоит главная задача изучения этой дисциплины; что определяет особенности организационного поведения в современном мире, и что характерно для организационного поведения в России; каковы методологические основы организационного поведения. Кроме того, следует получить первичные знания о системе организационного поведения, её субъектах, основных элементах и общих свойствах системы, относящихся к личности, группе и организации.

План самостоятельного изучения темы целесообразно составить из следующих вопросов:

1.1. История и основные этапы развития организационного поведения как научной дисциплины.

1.2. Предмет и задачи организационного поведения.

1.3. Система и структура поведения человека в организации

Тема 1.1. История и основные этапы развития организационного поведения как научной дисциплины

Методические указания по самостоятельной работе над темой.

В этой теме необходимо уяснить понятие организационного поведения. Мы живем в организованном мире. Организации являются необходимой частью нашего общества. Принятие решений и действия менеджеров в организациях оказывают всё возрастающее влияние на отдельных людей, другие организации и общество в целом. Организации играют в нашей жизни важную роль. Поэтому важно понять, как функционируют организации, и оценить то всеобъемлющее влияние, которое они оказывают на поведение людей. **Организационное поведение** – один из наиболее сложных и, возможно, наименее понятых академических элементов современного общего менеджмента, то, как оно касается поведения людей в организациях, это также один из наиболее важных элементов. Оно включает как индивидуальное, так и групповое поведение, что делает его существенным элементом в разрешении сложных проблем, возникающих в современном деловом мире. Для нас, водников, одним из способов понять, почему люди ведут себя определённым образом, является то, чтобы рассматривать организацию как айсберг. То, что топит судно, не всегда видно моряку. Оно находится под водой. А под водой находятся поведенческие аспекты (скрытые), такие как: установки, каналы коммуникации, конфликты, неформальные процессы, сама личность, политические взгляды, глубинные знания и навыки.

Что же наверху? Наверху находятся **формальные аспекты** (открытые). Они состоят из формальных целей, технологии, клиентов, структуры организации, средств труда, финансовых ресурсов, правил и норм, поверхностных навыков и умений. **Явные, формальные ас-**

пекты сфокусированы на вершине «айсберга», т. е. организации. Однако необходимо сосредоточиться и на том, чего вы не сможете сразу увидеть, – скрытых поведенческих аспектах.

Работая самостоятельно, вы должны четко понять, что «Организационное поведение» – это дисциплина, изучающая поведение индивидов и групп в организациях с целью поиска наиболее эффективных методов управления избегания организованных дисфункций, связанных с «человеческим фактором». **«Организационное поведение»** включает такие основные компоненты, как: индивида, группу и организацию.

Центральное место при изучении этой дисциплины занимают вопросы способностей и личностных качеств работников, их удовлетворённость и отношение к труду, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями в организации и её развитием.

При самостоятельной работе у вас может возникнуть вопрос: – является ли важным изучение поведения в организациях? Думается да, это жизненно необходимо. «Организационное поведение» в обучении бизнесу стало тем же, чем является социальные и гуманитарные науки и искусства для полноценного академического образования. Чем более специализированно обучение менеджера, тем важнее становится знание организационного поведения.

Может возникнуть и другой вопрос: – кто такие менеджеры? В ответе на него следует уяснить, что менеджеры – это люди, которые достигают целей, стоящих перед организацией, посредством других людей. Менеджеры принимают решения, аккумулируют ресурсы, координируют деятельность других и направляют её на достижение целей организации. Иногда менеджеров называют администраторами, особенно если речь идёт о некоммерческих организациях. Под организацией при этом принято понимать координируемый союз двух и более людей, который функционирует на относительно постоянной основе для достижения общих целей. Организационными являются промышленные и торговые предприятия, магазины, школы, институты,

больницы, а также судоходные компании, судоремонтные заводы, порты и т. д.

При самостоятельной работе необходимо в первую очередь обратить внимание на историю и основные этапы развития дисциплины. Объяснение может быть следующим: все, что происходит на земле, является следствием поведения людей. Слово «поведение» знакомо каждому с той поры, когда они научились различать слова. Тем не менее, вряд ли найдется другое такое понятие, которое таило бы в себе так много непознанного, особенно механизм управления поведением человека.

Человек сегодня знает мельчайшие подробности строения и существования большинства микроорганизмов. Он создал уже не только «думающие» машины, но и машины, которые способны реагировать эмоционально на машинные действия. Премьер-министр Японии посетил Чехию в 2004 г. в сопровождении человека-робота. И все это по нарастающей движется вперед.

В тоже время, заповедь древних мыслителей «познай самого себя» по-прежнему остается задачей чрезвычайной сложности.

Подведите итоги всему тому, что дал вам преподаватель в своей лекции, и что вы узнали при самостоятельной работе. Оно может быть таким: развитие организационного поведения происходило в несколько этапов, которые отличались: определенным пониманием путей, ведущих к эффективности организации и тем, как с позиции стимулирования и мотивации представлялись субъекты организационного поведения (носители определенных ценностей и т. п.).

Обратите внимание на то, что использование психологических факторов в производстве привело к тому, что быстрыми темпами стали развиваться психологические и социологические науки: такие как социальная психология, психология управления, индустриальная социология. А это в свою очередь способствовало обострению внимания системы образования к данным дисциплинам. Постепенно во всех развитых странах профессиональная психологическая подготовка стала неотъемлемой частью учебных программ в области экономики и управления.

Однако по мере того как развивалась система подготовки специалистов на основе новых учебных программ, становилось ясно, что для изучения поведения человека в организации недостаточно только психологии и социологии. Требовался новый подход, который аккумулировал бы в себе, с одной стороны, накопленный опыт исследований, концепции, относящихся к теории личности, с другой, систематический научный анализ индивидов, групп, организаций, чтобы понять, предсказать и усовершенствовать индивидуальное поведение личности и функционирование организации. Впервые об этом публично заявили в 1959 году американцы Р. Гордон и Д. Хауэл в своем отчете о работе бизнес-школ.

Новая учебная дисциплина, созданная на основе такой концепции, получила название «Организационное поведение».

Прослушивание лекции и самостоятельное изучение темы должны привести вас к следующим конкретным выводам о том, что изучение науки «Организационное поведение» основано на анализе широкого круга вопросов междисциплинарного характера. В свою очередь «Организационное поведение» представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин, и в частности для принятия решений в области управления персоналом.

«Организационное поведение» – это дисциплина, изучающая поведение индивидов и групп в организациях с целью поиска наиболее эффективных методов управления и избежания организационных дисфункций, связанных с «человеческим фактором». Основу изучения этой дисциплины составляют способности и личностные качества работников, их удовлетворенность трудом, мотивация, взаимодействие и групповое принятие решений, лидерство и власть, конфликты и переговоры, стресс, управление изменениями и развитием организации.

Теория организационного поведения постоянно развивается. Она вышла за пределы применения поведенческой науки к рабочим операциям. Это развивающаяся область знаний, в которой остается множество вопросов и возможностей для дальнейшего совершенствования.

Особенности организационного поведения в современном мире определяют четыре группы изменений: рабочей силы, ожиданий клиентов, организаций и процессов управления.

В результате всех этих изменений возникают особые требования к адаптивности и руководителей, и работников. Наряду с пассивной адаптацией, то есть приспособлением человека к среде, важную роль играет активная адаптация, целью которой является изменение среды.

Литература: [13] с. 11-28; [2] с. 6-9; [6] с. 1-27; [9] с. 6-9; [5] с. 21-45

Тема 1.2. Предмет и задачи организационного поведения.

Существуют различные определения организационного поведения. По мнению большинства ученых, наиболее точно суть предмета отражает следующее. Организационное поведение – это комплексная прикладная наука об управлении поведением человека в организации на основе теории и систематического научного анализа действий отдельных людей, групп и организации в целом в сложной динамичной среде.

Методические указания для самостоятельной работы над темой

При самостоятельной работе с этим разделом следует обратить особое внимание на то, что организационное поведение как область знаний занимается поведением людей в определённой организационной обстановке. Оно включает понимание, предсказание и контроль человеческого поведения. Общие определения организационного поведения вырабатываются в рамках **изучения и понимания индивидуального и группового поведения, структуры организации. Все это помогает повысить эффективность деятельности последней.** Существует тесная связь между организационным поведением, теорией менеджмента и практикой. Некоторые авторы полагают, что организационное поведение и менеджмент являются синонимами, но это чрезмерное упрощение, так как менеджмент – более широкое понятие. Организационное поведение не охватывает весь менеджмент в целом: ему, если быть точным, соответствует более узкое толкование – обеспечение поведенческого подхода к менеджменту.

При самостоятельном изучении темы, важно отметить, что в большинстве случаев термин «организационное поведение» употребляется неправильно: крайне редко все члены организации (кроме, возможно, очень малых организаций) ведут себя таким образом, что это позволяет судить о поведении организации в целом. Чаще всего мы можем вести речь о поведении индивидов, подразделений или групп людей в рамках организации. Например, когда мы упоминаем «организацию, заботящуюся о сотрудниках», мы в действительности говорим о философии, установках и действиях высшего менеджмента, руководителей подразделений или, возможно, отдельных менеджеров.

Необходимо также понять, что главная задача изучения дисциплины состоит в усвоении теоретических основ и получении некоторых практических навыков управления поведением людей (групп, организаций) в процессе труда.

Следует также сделать выводы и о том, что управление поведением человека в организации не может претендовать на статус точной науки, так как оно происходит в условиях значительной неопределенности. Вместе с тем познание закономерностей в действиях и свойствах систем имеет исключительное значение. Ибо чем больше мы знаем о системе организационного поведения, тем выше вероятность нашего прогноза. Особо это необходимо в транспортных структурах, работа которых связана с угрозой для жизни всего коллектива организации, т. е. морского и речного судна, судоремонтного завода, железнодорожного подвижного состава, авиации и автомобильного транспорта и т. д.

Литература [13] с. 28-37; [2] с. 9-16; [5] с. 10-21

Тема 13. Система и структура организационного поведения

Известно, что наиболее полно отражает содержание всякой системы ее структура, поскольку она характеризует не только составные части, но их связи и взаимодействие. Понятие поведения человека в организации включает в себя три составляющие: **поведение, сам человек и организация.** В этом разделе следует изучить каждую из них.

Методические указания для самостоятельной работы над темой

В процессе самостоятельного изучения материала следует получить следующие выводы. Изучение организации и управления должно развиваться по многим направлениям. Основной частью этого процесса является развитие менеджмента как науки, т. е. того, что можно было бы назвать теорией менеджмента. Для определения основных тенденций в развитии менеджмента и организационного поведения принято подразделять труды основных авторов, на различные подходы исходя из их взглядов на организации, их структуры и системы управления. Это позволяет создать некую основу, помогающую придать изучению определенную направленность и сфокусировать внимание на наиболее важных моментах.

Анализ литературы по данной теме показывает, что структура организационного поведения включает четыре подхода: **классического, человеческих отношений, системного и ситуационного.** Классики уделяли основное внимание целям, структуре и техническим требованиям организации и исходили из предположения о рациональном и логичном поведении людей на работе. Представители подхода человеческих отношений отмечали важность неформальной организации, а также психологических и социальных потребностей людей. Системный подход делает попытку объединить классический подход с подходом человеческих отношений. Внимание фокусируется на взаимодействии технических и социальных переменных. Организация рассматривается в постоянном взаимодействии с внешней средой. Ситуационная теория помогает развивать альтернативные структуры и системы управления в организациях.

Подобное разделение на четыре подхода является отправной точкой для рассмотрения основных направлений развития менеджмента как науки. Оно задает структуру, которая фокусирует внимание на различных аспектах теории и практики менеджмента, проблемах развития организационного поведения. Тем не менее, в рамках этой структуры можно выделить и некоторые подходы или их составляющие.

К числу других основных подходов относятся принятие решений и социальное действие. Первый из них уделяет особое внимание не-

обходимости достоверной информации и надежных каналов коммуникации. Авторы, развивающие подход социального действия, пытаются рассматривать организацию с точки зрения ее индивидуальных членов, каждый из которых имеет собственное представление о рабочей ситуации, исходя из удовлетворения своих запросов и того значения, которое для него имеет работа.

Какая бы классификация ни применялась, отнесение трудов об организации и управлении к тем или иным подходам имеет ряд достоинств. Например, оно полезно с точки зрения организационного анализа и определения проблемных областей. Кроме того, это позволяет менеджерам выбирать из различных подходов те идеи, которые больше соответствуют конкретным требованиям их работы.

При самостоятельной работе над введением и первой темой мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Объясните, как вы понимаете, термин «организационное поведение», раскройте значение науки о поведении для менеджмента.
2. Как наука «Организационное поведение» соотносится с наукой об управлении, психологией, социологией и другими дисциплинами?
3. Что является предметом организационного поведения?
4. В чем состоит главная задача изучения этой дисциплины?
5. Что определяет особенности организационного поведения в современном мире?
6. Что характерно для организационного поведения в России?
7. Каковы методологические основы организационного поведения?
8. Назовите субъекты организационного поведения?
9. Какие наиболее общие свойства систем относятся к личности и организации и в чем они проявляются?
10. Каковы основные элементы структуры организационного поведения и в чем их особенности?
11. Предложите основные категории, в рамках которых можно классифицировать взаимосвязанные факторы, влияющие на поведе-

ние людей в рабочих организациях. Для каждой из них приведите примеры из организации, в которой вы трудитесь.

Практический раздел

Менеджер в силу своей профессии должен уметь влиять на других людей в желаемом направлении. Если вы хотите узнать, обладаете ли вы этим качеством, ответьте на предложенные вопросы.

Тест: Можете ли Вы стать хорошим менеджером?

1. Выбрали бы вы профессию актера или политика?

Да Нет

2. Раздражают ли вас люди, которые одеваются и ведут себя экстравагантно?

Да Нет

3. Способны ли вы поделиться с другим человеком своими личными переживаниями?

Да Нет

4. Реагируете ли вы немедленно на малейшее проявление неподобающего к вам отношения?

Да Нет

5. Задевают ли вас успехи других в той области, в какой хотелось бы достичь успехов вам?

Да Нет

6. Готовы ли вы взять на себя очень трудное дело только для того, чтобы показать, что оно вам под силу?

Да Нет

7. Могли бы вы пожертвовать всем ради совершения чего-то исключительного?

Да Нет

8. Хотите ли вы, чтобы вас всегда окружал один и тот же круг друзей?

Да Нет

9. Придерживаетесь ли вы в своей жизни строгого, расписанного по часам распорядка?

Да Нет

10. Любите ли вы переставлять мебель в квартире?

Да Нет

11. Нравится ли вам привычное дело каждый день по новому?

Да Нет

12 Любите ли вы подтрунивать над теми у кого слишком большое самомнение?

Да Нет

13. Можете ли вы сказать своему начальнику или тому, кто считается общепризнанным авторитетом, что он не прав?

Да Нет

Теперь подсчитайте очки.

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.	9.	10.	11.	12.	13.
Да	5	0	5	5	5	5	5	0	0	5	5	5	5
Нет	0	5	0	0	0	0	0	5	5	0	0	0	0

Если вы набрали от 35 до 65 очков, то:

у вас есть все данные для того, чтобы подчинять своему влиянию других, перевоспитывать их, наставлять. Вы превосходно чувствуете себя в такой роли.

Если же вы набрали от 0 до 30 очков, то:

увы, вы не обладаете силой внушения, способной убедить других, хотя зачастую во многом правы.

С целью закрепления материала данной темы рекомендуем решить следующие задания.

Задание 1.

Постановка задачи.

Несомненно, вы имеете опыт взаимодействия с различными организациями, желательно транспортными. Поразмыслив об этом, за 10-15 минут можно составить довольно большой их перечень. При этом не стоит думать, что только крупные организации, такие как Дальневосточное морское пароходство или МГУ им. адм. Г.И. Невельского, где вы учитесь, годятся для обсуждения. Совершенно нет. Сюда могут войти поликлиники, детские сады или автомобильная стоянка, служба быта, обычный гараж или трамвайный парк. Все они являются организациями. Вы не должны попасть в затруднительное

положение, если вспомните все транспортные организации, с которыми имели или имеете дело.

Вторая часть задания выполняется следующим образом. Вам нужно выявить некоторые характеристики организаций, внесенных в список. Одной из проблем здесь является определение значимых характеристик и факторов. Некоторыми из наиболее общих характеристик, используемых при анализе организаций могут быть следующие:

1. Размер от мелкого до очень крупного.
2. Степень формализации (от неформальной до высокоструктурированной).
3. Степень сложности (от простой до многосоставной).
4. Природа целей (что организация пытается осуществить).
5. Основная деятельность (какие задачи решаются).
6. Какие люди вовлечены (возраст, навыки, уровень образования).
7. Поле деятельности (количество подразделений и их географическое расположение).

Вам нужно составить перечень характеристик, которые вы считаете значимыми для каждой из ваших организаций.

Наконец, третье, заключительное и наиболее сложное задание. Вам необходимо обдумать, как осуществляется управление этими организациями. Например, какого рода функции выполняют менеджеры? Какие навыки необходимы, чтобы стать эффективным менеджером? Прежде всего, вам необходимо решить, какие организации вы сможете включить, выполняя это задание. Вы можете разработать свою собственную концептуальную модель организации, предложив наличие некоторых специфических управленческих функций. Вы, несомненно, уже гораздо глубже понимаете теорию организации и управления, чем вам кажется. Это упражнение полезно лишь как способ обобщения ваших знаний.

Выполнение заданий.

Действие 1.

Назовите до десяти организаций (рабочих, по месту жительства, по интересам, по учебе), в которых вы участвуете или с которыми контактируете.

Действие 2.

Внесите пять из названных организаций в таблицу «Профиль организаций»:

А) укажите организацию;

Б) кратко опишите характеристики, которые вы считаете наиболее значимыми;

В) охарактеризуйте управленческие функции в этих организациях.

Действие 3.

Обсудите организации из составленного перечня с учетом указанных вами наиболее значимых характеристик и управленческих функций.

Действие 4.

Используя результаты обсуждения, составьте список, озаглавленный «Что бы нам хотелось знать об организации и управлении их».

Профиль организаций

Организация. Основные характеристики. Управленческие функции.

1.-----

2.-----

3.-----

4.-----

Задание 2.

Изобразите при помощи диаграммы вашу собственную или хорошо вам знакомую транспортную организацию с точки зрения модели открытых систем.

А. Четко определите:

- основные цели и задачи организации;
- вводимые ресурсы;
- характер процесса трансформации или конверсии;
- конечные продукты;
- критерии эффективности в достижении целей.

Б. Приведите конкретные примеры того, как факты окружающей среды оказывают влияние на структуру, систему управления и спе-

цифику функционирования организации. Насколько эффективна организация в адаптации к изменениям внешней среды?

В. Проанализируйте процесс трансформации или конверсии с учетом взаимосвязей основных подсистем (используйте модель или какие-либо рамки по собственному выбору). Насколько эффективны взаимодействия и взаимосвязи подсистем? Подкрепите свою точку зрения примером.

Г. Критически прокомментируйте эффективность управления с точки зрения координации подсистем и руководства действиями организации как единого целого при достижении ее целей и задач. Приведите соответствующие примеры, подтверждающие ваш комментарий.

Литература: [13] с. 37-65; [5] с. 21; [2] с. 16-39

Тема 2. Основные теории поведения человека в организации

Принимая управленческое решение, менеджер обычно исходит из своих предположений о способностях и характере работника или работников, которые делаются им на основе ежедневных наблюдений.

Нередко, личное наблюдение и общение позволяют менеджеру правильно спрогнозировать поведение работника. Однако более солидной основой для формирования представления о людях и прогнозирования их поведения в какой-то конкретной ситуации является научный подход, базирующийся на достижениях психологической науки.

Теоретические основы для проектирования моделей поведения человека в организации были заложены в XX столетии, отдельные идеи высказывались раньше. За исключением теорий Фрейда, Адлера, Бехтерева, Мэйо, Павлова, Фромма, Юнга, которые стали известны в первой трети двадцатого столетия, только в течение последних шестидесяти или около того лет появились основные концепции для моделирования организационного поведения. При всех своих различиях они отражают три подхода к личности, которые известны как школы: психоанализа, бихевиоризма и гуманистической психологии.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При изучении этой темы необходимо получить основы знаний основных теорий поведения личности, таких как **теория психоанализа**, основатель школы Зигмунд Фрейд – его продолжатели А. Адлер, Э. Фром, К. Хорни и К. Юнг; **теория бихевиоризма**, основой для которой послужила теория условных рефлексов, разработанная И.П. Павловым, последователи – Джон Уотсон, Баррес Скиннер, Альберт Бандура, В.М. Бехтерев, Ганс Айзенк, Джордж Келли, Гордон Олпорт и др.; **теория гуманистической психологии** – основатель Абрахам Маслоу, выводы которого подтвердил Элтон Мэйо, известный как автор **доктрины человеческих отношений**. Исследования Мэйво и его коллег положили начало развитию идей о человеке в организации и роли в ней человеческого фактора. Наиболее ярко эта идея выражена в теории Карла Роджерса. Необходимо также рассмотреть ценностные ориентации в трудах Менделя Рокича, а также известный у нас в России список терминальных и инструментальных ценностей (по 18 каждого вида) в алфавитном порядке.

План самостоятельного изучения содержания темы целесообразно составить из следующих вопросов:

- 2.1. Теория психоанализа;
- 2.2. Теория бихевиоризма;
- 2.3. Теория гуманистической психологии.

Тема 2.1. Теории психоанализа

При самостоятельном изучении этой темы необходимо обратить внимание на тот факт, что основателем школы психоанализа считается австрийский ученый Зигмунд Фрейд. По его собственным словам, он первым проник в «преисподнюю психики». В противоположность господствовавшему в XIX веке взгляду на человека как на существо разумное и осознающее свое поведение, Фрейд выдвинул теорию о том, что люди находятся в состоянии беспрестанной борьбы между непримиримыми силами инстинкта, рассудка и сознания. Результатами этой борьбы являются человеческие поступки. Поведение человека не может быть произвольным или случайным, оно контролируется неосознаваемыми психологическими конфликтами.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этого раздела обратите внимание на психоаналитический подход Фрейда, который подчеркивает важность:

1. раннего детского опыта (отношений с родителями, психических травм в детстве);
2. различных уровней сознания и влияния бессознательной психической деятельности на поведение;
3. понимания «целостной» личности в совокупности с ее прошлым.

Ранний детский опыт Фрейд рассматривал как фактор первостепенной важности в понимании взрослой личности. Он описывал развитие всех индивидов как процесс, который условно делится на следующие стадии: оральная, анальная и фаллическая.

Эти изменения, по Фрейду, важны особенно в тех случаях, когда конфликты слишком травмируют ребёнка, что может привести к «фиксации» (закреплению) отрицательных эмоций. Это значит, что проблемы, ассоциируемые с определённой стадией, могут проявиться позже – во взрослой жизни.

Изучая эту тему важно понять, что структура личности развивается по мере прохождения ребенком новых стадий жизни. Каждая стадия характеризуется внутренней борьбой между тремя составляющими личности: сознательное – Суперэго («сверх-Я»), подсознательное – Эго (Я) и бессознательное – Ид (оно).

Суперэго представляет собой мораль личности, основой которой является сначала мораль родителей, затем - учителей и авторитетов.

Принимая на себя функции нравственного сознания, Суперэго оценивает поведение личности с точки зрения «добра» и «зла».

Антиподом Суперэго выступает Ид. Ему Фрейд отводит особую роль. По мнению ученого, бессознательное служит источником всех психических сил и энергии личности. Оно (Ид) – «кипящий котел» инстинктов, страстей, влечений, на основе которых формируются эмоциональные переживания, и даже комплексы, например известный эдипов комплекс.

Между сознательным и бессознательным находится третий элемент структуры личности – Эго (Я).

По своему содержанию он включает в себя, прежде всего психические процессы мышления и памяти, в результате которых происходит отбор и сортировка желаний, влечений, «бессознательного» в соответствии с реалиями «внешнего» мира.

Основная функция Эго – поддерживать равновесие между Ид и Суперэго. Если Эго сильное, оно способно не только определить требования Ид, но и преодолеть давление со стороны Суперэго. Если Эго не справляется с задачей, происходит дестабилизация личности, сопровождающаяся отрицательными эмоциями и переживаниями. Для того чтобы помочь человеку справиться с ними, Фрейд разработал специальные способы психической защиты.

Применительно к организационному поведению теория Фрейда может предложить многое для понимания стрессовых ситуаций на работе. Когда возникают какие-либо трудности, легко машинально вернуться к привычным способам реагирования, выученным в детстве. На рабочем месте подобное поведение может рассматриваться как неприемлемое, и, тем не менее, оно может приносить индивиду незамедлительное облегчение или чувство комфорта. Например, вспышку гнева или разрешение психологического напряжения избыточной едой или выпивкой можно рассматривать как своеобразную защиту. Это от тяжелых воспоминаний или нежелательного импульса. Фрейд называл это механизмами защиты.

Фрейд заложил основу для возникновения ряда школ, которые развили его идеи, создав собственные теории и модели поведения личности. Их называли неопрейдистами. Это, прежде всего, А. Адлер, Э. Фромм, Карен Хорни, Мелани Клейн и К. Юнг.

Австрийский психолог Альфред Адлер начал научную деятельность в кружке Фрейда, но скоро разошелся со своим руководителем. Он развил собственные идеи, которые постепенно сформировались как теория индивидуальной психологии. Признавая значение наследственности и окружающей среды в формировании личности, Адлер в отличие от Фрейда считал, что индивидуум – нечто большее, чем

только продукт этих двух влияний. Люди обладают творческой силой, которая обеспечивает возможность распоряжаться своей судьбой. Они являются создателями собственной жизни.

Согласно теории Адлера, каждый человек вырабатывает свой уникальный стиль жизни, ориентированный на превосходство или совершенство. Этот стиль наиболее ярко проявляется в установках и поведении личности при решении трех жизненных основных проблем: работа, дружба и любовь. В зависимости от степени активности к ним Адлер разделял людей на четыре типа.

С другими критериями к психологии личности подошел американский ученый Эрих Фромм. Он первым сформулировал теорию типов характера, основанную на социологическом анализе того, как люди в обществе активно формируют социальный процесс и саму культуру. Фромм выделил пять социальных типов характера, которые существуют в современных обществах, и разделил их на два больших класса: непродуктивные (нездоровые) и продуктивные (здоровые).

Большой вклад в разработку теории личности внес швейцарский ученый Карл Юнг. В отличие от Фрейда, он утверждал, что содержание бессознательного есть нечто большее, чем подавление сексуальных и агрессивных побуждений.

Согласно теории Юнга, индивиды мотивированы интрапсихическими силами и образами, происхождение которых уходит в глубь истории эволюции. Теория Карла Юнга особенно важна в силу того, что она использует идеи Фрейда в современных подходах, при тестировании личности. Его теория утверждает, что жизненная энергия основана на надеждах и целях будущего, а не только прошлого.

При самостоятельном изучении этой темы необходимо прийти к практическим выводам, которые могут быть следующими. Основное значение теорий психоанализа состоит в том, что они заложили основу современной психологии. Хотя эти теории в целом не содержат конкретных методов решения практических проблем, с которыми сталкивается менеджер, они могут помочь ему понять многое в поступках людей.

Учение Фрейда о роли бессознательного в структуре психики личности объясняет, что поведение иногда бывает нелогичным и неразумным; его не всегда можно истолковать в строгих и точных терминах и что люди часто сами не понимают, почему они ведут себя так, а не иначе. Поэтому менеджер должен иметь в виду возможные скрытые мотивы и считаться с ними, принимая те или иные управленческие решения.

Положение Фрейда о ведущей роли эдипова комплекса в психической структуре личности не является бесспорным. Однако в ситуациях делового общения, так или иначе, происходит спонтанная психическая дифференциация партнеров по признаку пола. И в зависимости от того, кто является деловым партнером – мужчина или женщина, соответственно срабатывают механизмы психологической защиты.

Безусловную пользу менеджеру могут принести в практической работе и разработанные Фрейдом способы психологической защиты.

Определенный интерес представляет для практики положение Юнга об архетипах. Архетипические образы он сравнивает с произвольным спонтанным проявлением нравственных эмоций, например, совести. По мнению ученого, моральная оценка какого-либо действия индивида не всегда может быть им осознана. Она может функционировать без всякого участия сознания на уровне символического образа, вызванного определенным архетипом.

Литература: [13] с. 66-76; [9] с.17-40 [2] с. 40-48.

Тема 2.2. Теории бихевиоризма

Основой для бихевиоризма (образовано от латинского слова behavior – поведение) послужила известная нам теория условных рефлексов, которую разработал русский ученый И.П. Павлов. За рубежом её чаще называют теорией классического обусловливания.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

В этом разделе обратите внимание на то, что эта теория, хотя и базируется полностью на экспериментах с животными, обеспечивает солидную базу для понимания того, что живые организмы, включая

человека, адаптируются к внешним событиям настоящего или будущего.

Павлов создал и разработал большую часть методологии, терминологии и законов экспериментальной теории научения. Его идеи послужили основой для дальнейших открытий в области изучения поведения человека.

Один из крупнейших последователей И.П. Павлова американский психолог Джон Уотсон.

Уотсон развил закон упражнения и ассоциации и применил концепцию об условных рефлексах к теории научения и сформулировал основные принципы поведенческой психологии. Уотсон был особенно заинтересован в изучении фиксированных привычек и установленных порядков, правил поведения. До какой степени организации основаны на привычках и установках? Исследование организационной культуры подтверждает власть привычек и принятие заданных моделей поведения. Для некоторых индивидов подобные правила становятся «фиксированными» и единственно возможными способами выполнения определенных задач. Сделать поведение более гибким – одна из целей организационного поведения. Согласно Уотсону, поведение людей можно описать в терминах стимулов и реакций (S-R), где в качестве стимулов выступают воздействия внешней среды. Он утверждал, что психология как наука о поведении должна заниматься предсказанием и управлением действиями человека, а не анализом его сознания.

Работа другого учёного Торндайка привлекла внимание к результатам обучения. Он наблюдал животных в новых ситуациях и отмечал, как они учились успешной адаптации к окружающей среде. Эти эксперименты привели к тому, что Торндайк смог сформулировать закон эффекта. Если действие было успешным и привело к награде, это вызовет, скорее всего, повторение данного поведения.

Дальнейшее развитие психологии поведения получила в трудах американского психолога Барреса Скиннера. Он развил идеи Торндайка и создал концепцию оперантного обусловления.

Концепция позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции прямо связана с проблемами менеджмента. Ее можно использовать, вызывая желаемое поведение и предотвращая нежелательное, она помогает объяснять многие поведенческие реакции человека в организации, а также механизм системы поощрений и наказаний для управления организационным поведением.

Вне всяких сомнений, методика «формирования» (путем изменения и контроля поведения), а также идентификация связей «стимул – реакция» вполне могут быть применены в рабочей среде.

Оперантное обусловливание, при котором ответной реакции можно научиться по полученным на нее результатам, может применяться и во множестве учебных ситуаций. Силу вознаграждения иллюстрирует пример практически любой организации: премии, призы за достижение намеченного объема продаж, поощрение за получение звания «сотрудник месяца».

Некоторые организации пытаются наладить контроль над всем, что говорят и делают их работники. Обучение новых сотрудников является своего рода «формированием» поведения в соответствии со стандартами организации. В зависимости от того, насколько успешно новички усваивают необходимый стиль поведения, они награждаются нагрудным значком, либо отметкой в трудовой книжке. Обучение идет по восходящей линии, когда задача делится на подзадачи и каждая из них связана со своим собственным поощрением. Иногда «формирование» может иметь место в учебных центрах, где оценка товарищей по группе может придать дополнительную силу процессу изменения. По мере формирования модели поведения обучаемого будут меняться, и расти ожидания. Похвала и подкрепление уменьшатся, по мере того как поведение станет приемлемым и «обусловленным».

Многие учебные заведения используют ту или иную форму модификации поведения, особенно в первые годы. Некоторые средние школы применяют творческие подходы, чтобы вернуть нерадивых учеников обратно в классы. Они не наказывают плохих учеников, а предлагают им поощрения за посещения занятий. Хотя наказание способно повлечь незамедлительные изменения в поведении, человек

может затаить обиду и жажду возмездия. Возникающая потребность отомстить в результате приводит к негативным действиям. Все эти ситуации демонстрируют основное различие между экспериментами, проводимыми Скиннером на животных, и применением его результатов к сложному человеческому поведению.

Некоторые психиатрические клиники развили виды техники «формирования», превратив их в «символическую экономическую систему». Пациентов побуждают вести себя определенным образом за поощрение в виде какого-либо символа, который можно потом обменять на привилегии. Так поступала советская власть, создав целый комплекс привилегий, без которых люди не могли обойтись.

Таким образом, несложно понять, почему люди приучаются реагировать определенным образом. У всех нас есть собственные привычки, правила и способы действий (хотя мы можем отличаться по степени готовности к изменениям). Мы можем совершать действия иррациональные (суеверные). Например, плевать через левое плечо, или смотреться в зеркало, если, что-то забыв, возвращаешься домой. Изучение навыков, знаний и поведения требуемых для работы, – неотъемлемый аспект исследований организационного поведения. Например, новый работник может действовать неправильно не вследствие несогласия, а просто потому, что ему никогда не показывали надлежащего поведения. В терминах бихевиоризма, правильная связь «стимул – реакция» не была образована, так как не было систематической попытки определить должные стимулы, приемлемые реакции и соответствующие подкрепления.

В отличие от Скиннера видный представитель бихевиоризма канадский ученый Альберт Бандура считает, что на поведение личности влияет не только внешняя среда, но и сам человек.

Называя свою теорию взаимным детерменизмом, ученый исходит из того, что каждая из составляющих его триады способна влиять на другие. С точки зрения Бандуры, человек формирует когнитивный (познавательный) образ определенной поведенческой реакции, наблюдая модели поведения, и далее эта закодированная в долговре-

менной памяти информация служит ориентиром в его последующих действиях.

Теория Бандуры обращает внимание менеджмента на то, что работники реагируют на события в окружающей их трудовой среде отнюдь не механически. Пристально наблюдая за поведением других людей, постоянно анализируя символы и подсказки, они осознанно формируют модель своего поведения.

Особое место среди бихевиористов занимает русский ученый В.М. Бехтерев. Он известен в науке как основатель коллективной рефлексологии.

Одной из проблем, которой занимался В. М. Бехтерев, является преимущество коллективных способов организации труда перед индивидуальными в тех случаях, когда профессиональная группа является лично значимой для ее членов, то есть своей.

Оказалось, что человеку легче работать, если группа поддерживает его, переживает за него, ожидает от него высоких результатов и верит в него. И наоборот.

Этот эффект – своего и чужого поля стал настоящим открытием. Последующие эксперименты показали, что на своем поле производительность труда в группе возрастает на 10 процентов за счет повышения индивидуальной производительности.

Ряд видных ученых – бихевиористов, признавая в целом роль внешней среды в формировании поведения человека, сделали в своих исследованиях упор на изучение самой личности. К ним относятся, прежде всего, Ганс Айзенк, Джулиан Роттер, а также Джордж Келли, Рэймонд Кеттел, Гордон Олпорт.

Немецко-английский психолог Ганс Айзенк известен своей теорией типов личности. В основе теории Айзенка лежат два основных типа личности: интроверты – экстраверты и стабильный и невротичный.

Айзенк рекомендует, что при рассмотрении природы этих четырех групп следует обращать внимание на два момента.

Во-первых, оба диапазона типов имеют нормальное распределение, являются непрерывными и предусматривают широкий спектр индивидуальных различий.

Во-вторых, описанные черты, свойственные каждому типу, представляют собой крайние случаи. Большинство людей склонны быть ближе к средней точке – в обоих диапазонах типов – и поэтому получают не такие экстремальные характеристики. Например, стабильные интроверты склонны придерживаться норм и правил, быть заботливыми и внимательными. Для поведения же невротичных интровертов характерны беспокойство, пессимизм и замкнутость. Стабильные экстраверты отличаются заботливостью, покладистостью и общительностью. Невротичные – агрессивны, импульсивны и возбудимы.

Теория Айзенка, несмотря на то, что может показаться слишком упрощенной с точки зрения количества предлагаемых типовых групп, получила высокую оценку ученых. Некоторые ее концепции и, прежде всего его опросники широко используются на практике. Его подход адресуется, прежде всего, менеджерам организаций, которые заинтересованы в предсказании поведения своих работников, как при отборе, так и при продвижении их по службе.

Американский психолог и социолог Джордж Келли – один из первых ученых придал особое значение когнитивным процессам (мышление, осознание, суждение) как основной черте функционирования человека. В соответствии с его теорией человек судит о своем поведении с помощью понятийных систем или моделей, которые он создает и затем приспособливает к объективной действительности. Эти «понятийные системы» и модели Келли назвал конструктами.

Келли считал, что люди находятся в интеллектуальном постоянном поиске, стараясь понять мир вокруг себя. Наиболее полное развитие теория черт личности получила в трудах американского психолога и философа Гордона Олпорта. По его мнению, личность – это динамическая организация тех психофизических систем внутри индивида, которые определяют характерное для него поведение и мышление.

Не бывает двух похожих людей. Олпорт объяснил это, используя понятие «личностных черт», которые он определил как предрасположенность вести себя сходным образом в различных ситуациях.

Одновременно с Олпортом изучением черт личности занимался английский психолог и философ Рэймонд Кеттелл. Исследования Кеттелла очень схожи также и с работами Айзенка по методам изучения личности.

Проблемой предсказания поведения занимался и американский психолог Джулиан Роттер. Он сделал попытку сконструировать модель прогнозирования поведения на основе анализа взаимодействия четырех переменных: потенциала поведения, ожидания, ценностей подкрепления и психологической ситуации.

При самостоятельной работе с этим разделом следует прийти к следующим практическим выводам. В отличие от теорий психоанализа теории бихевиоризма имеют большую практическую ценность для управления организационным поведением.

Например, концепция позитивного и негативного воздействия на оперантные реакции, разработанная Скиннером, прямо связана с проблемами менеджмента.

Используя такие регуляторы поведения людей на производстве, как денежное вознаграждение, повышение или понижение в должности, престиж, статус, отношение к работнику его коллег и другие, можно оказывать влияние на сотрудников организации, вызывая желаемые поступки или предотвращать нежелательные.

Особая роль в концепции позитивного и негативного воздействия отводится обратной связи. Должным образом использованная обратная связь является ценным орудием менеджмента, помогающим формировать и сохранять положительные поведенческие реакции, а также устранять и предупреждать отрицательные. Менеджер может похвалить подчиненного за хорошую работу, поинтересоваться его мнением по тому или иному вопросу – и это уже будет хорошим стимулом для сотрудника. Точно так же он может наказать виновного и навести порядок там, где это необходимо. И тот, и другой пример иг-

рают свою роль в управлении организационным поведением, первый лучше.

Концепцию Скиннера дополняет теория Роттера о влиянии на поступки людей соответствующего подкрепления (ожидаемой выгоды) за тот или иной образ действий. Роттер ввел понятие «ожидание» – то есть уверенности или субъективной вероятности того, что определенное поведение будет подкреплено (вознаграждено) соответствующим образом.

Практическую направленность имеет и теория Бандуры, в основе которой лежит идея о влиянии поведения коллектива и руководителя на поведение отдельного работника. Наблюдая и имитируя ролевые модели в окружающей рабочей среде, сотрудники организации получают значительные объемы информации об эффективном поведении в процессе труда и строят на основе этого своё поведение. В свою очередь те, за кем наблюдают, также корректируют свои действия. Таким образом, в организациях существует формальный и двухсторонний неформальный обмен информацией между работниками и менеджментом. При этом сотрудники концентрируют свое внимание на действиях менеджеров, а не на их словах. Следовательно, руководители должны всегда помнить о том, что их поступки воспринимаются подчиненными как ролевая модель поведения.

О влиянии поведения организации на поведение отдельного работника свидетельствуют также выводы из коллективной рефлексологии Бехтерева. В общении людей друг с другом, по мнению русского ученого, совершаются процессы взаимовнушения и взаимоподражания.

Теория Айзенка, особенно разработанный им личностный опросник, позволяет не только определить, к какому типу относится тот или иной человек (экстравертному или интровертному), каков уровень его психической устойчивости или неустойчивости, но и задуматься о самом понятии темперамента, о формах поведения работника в коллективе и степени его конфликтности.

Многое для правильного понимания личности дают исследования бихевиористов о чертах характера и их структуре. Например, по-

ложение Олпорта и Кеттелла о том, что не бывает двух одинаковых людей, требует от менеджера индивидуального подхода к каждому сотруднику.

В целом представители школы бихевиоризма сделали самые существенные открытия в области оценки личности, черт ее характера, а также в обосновании влияния окружающей среды на поведение человека.

Литература: [13] с. 76-94; [9] с. 50-69; [2] с. 48-61

Тема 2.3. Теории гуманистической психологии

Один из основателей этого направления в психологии – американский психолог и философ Абрахам Маслоу. Главным в его теории является вопрос мотивации и развития личности, впервые опубликованной в 1943 г. Маслоу выдвинул концепцию целостного подхода к человеку, в соответствии с которой он утверждал, что «люди постоянно испытывают потребность в чем-то, всегда хотят получить больше, чем они уже имеют, и то, к чему они на данном этапе стремятся, в значительной степени определяется тем, чем они уже обладают». Маслоу описал человека как «желающее» существо, которое редко достигает состояния полного, завершеного удовлетворения. Если одна его потребность удовлетворена, возникает другая и т. д. Ученый первым предложил классификацию потребностей и взаимосвязей между ними, считая возможным выстроить иерархию, в которой высшие запросы не выступают на первый план, пока не удовлетворены потребности низших уровней.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

В этом разделе, при самостоятельном его изучении, обратите внимание на то, что Маслоу выделял восемь групп врожденных потребностей, в том числе познавательные и эстетические потребности, стремление к реализации своего потенциала, преодолению ограничений и самоактуализации. Однако в настоящее время иерархия потребностей Маслоу можно изобразить в виде пятипалубного пассажирского парохода. В его основании на нижней палубе находятся потребности низшего порядка, в частности физиологические потребно-

сти и потребность в безопасности. Далее следуют потребность в любви и привязанности, потребность в признании и оценке. И, наконец, на самой верхней, главной палубе находится потребность в самоактуализации (в других источниках данный термин переводится также как «самореализация» или «самовыражение»). Однако в контексте теории А. Маслоу более корректно использовать введенное автором понятие самоактуализации – т. е. полной реализации потенций, способностей и талантов человека. Данная форма модели по Маслоу считается самой удачной, поскольку в ней наиболее точно отображается тенденция сокращения потребностей по мере продвижения вверх по иерархии.

Согласно теории Маслоу, удовлетворенные простейшие потребности (например, физиологические и в безопасности) больше не являются эффективным мотивирующим фактором. По мере удовлетворения потребностей более низкого порядка происходит сдвиг приоритетов в сторону потребностей более высокого порядка. Таким образом, для эффективной мотивации работников менеджеру следует обратить внимание на те их потребности, которые еще не получили необходимого удовлетворения (в нашем случае это социальные потребности).

Изучая тему, следует обратить особое внимание на применимость теорий гуманистической психологии на практике. Объективная оценка применимости теории Маслоу к сфере трудовой деятельности человека является довольно проблематичной по следующим причинам.

Удовлетворение потребностей людей, особенно в признании и самовыражении, не обязательно связано с трудовой деятельностью. Оно может происходить и в других сферах жизни человека. Следовательно, менеджер при выборе средства мотивации персонала не должен ограничиваться выводами, полученными на основе анализа поведения своих подчиненных на рабочем месте. Необходимо также иметь определенное представление об их личной социальной жизни.

Неясно, сколько времени проходит между удовлетворением одних потребностей и возникновением других.

Существование индивидуальных особенностей предполагает различную степень важности одних и тех же потребностей для разных людей. Так, некоторые люди могут отдавать предпочтение стабильной спокойной работе в какой-нибудь бюрократической организации перед высокооплачиваемой и ответственной, но менее стабильной работой в другом месте.

Иногда результаты работы удовлетворяют не одну, а сразу несколько потребностей. Увеличение заработной платы или повышение по службе, например, затрагивает сразу все уровни иерархии.

Мотивирующие факторы будут различными даже у людей, стремящихся к удовлетворению одних и тех же потребностей. Так, существует множество различных способов удовлетворения потребности в признании и оценке.

Маслоу рассматривал удовлетворение в качестве основного мотивирующего результата поведения. Между тем удовлетворенность работой вовсе не гарантирует повышения ее эффективности.

Изучая тему, следует знать, что в связи с тем, что теорию Маслоу очень трудно проверить эмпирически, разные авторы трактуют ее по-разному. Анализ иерархической модели потребностей не дает достаточно четкого подтверждения теории и вызывает сомнения по поводу обоснованности классификации основных потребностей человека. Однако следует отметить, что и сам Маслоу признавал ограниченность сферы применения своей теории и не утверждал, что она имеет достаточное эмпирическое обоснование. Он только указывал на то, что его теоретические изыскания можно будет впоследствии использовать в качестве базы для будущих исследований. Маслоу подчеркивал, что всегда намного проще выявлять недостатки и критиковать теории других, чем предлагать свои пути решения проблемы мотивации.

Хотя при разработке иерархической модели Маслоу не предполагал исключительного ее применения в сфере трудовой деятельности, она продолжает оставаться одной из самых популярных концепций мотивации к труду. Несмотря на критику и сомнения, вызванные ограниченностью сферы ее применения, теория оказывает существ-

венное влияние на формирование концепций менеджмента. Кроме того, теория Маслоу находит широкое применение при разработке организационной структуры, наиболее полно удовлетворяющей потребности людей. Иерархия потребностей Маслоу предоставляет удобную базу для анализа различных потребностей и ожиданий людей, а также способов мотивации их трудовой деятельности.

Результаты исследований Маслоу продемонстрировали, что существует великое множество факторов, мотивирующих человека. Это дало толчок к дальнейшему изучению данной проблемы. Иерархическая модель Маслоу предоставляет приемлемую методологическую основу для оценки мотивации персонала.

Ключевым моментом в концепции иерархии Маслоу является то, что потребности никогда не бывают, удовлетворены по принципу «все или ничего». Они частично совпадают, и человек одновременно может быть мотивирован на двух и более уровнях.

Концепция Маслоу подтверждает выводы Элтона Мэйо о том, что деньги ни в коей мере не удовлетворяют всех потребностей человека, хотя, имея их, можно реализовать многие нужды. Это всегда должен иметь в виду менеджер, управляя организационным поведением.

Американский психолог Элтон Мэйо известен как автор доктрины человеческих отношений. В основе ее лежат результаты опытов, которые он проводил в производственных группах на заводе «Вестерн электрик» в течение нескольких лет, начиная с 1927 года.

Господствовавшая до этого в менеджменте теория научного управления Тейлора основывалась на технологических процессах организации и управления.

Мэйо поставил в центр управления взаимоотношения в группах и поведение людей в организационной среде, так называемый человеческий фактор.

Исследования Мэйо и его коллег положили начало развитию идей о человеке в организации и роли в ней человеческого фактора.

Гуманистическая психология в отличие от психоанализа и бихевиоризма рассматривает людей как активных творцов собственной

жизни. Наиболее ярко эта идея выражена в теории американского психолога Карла Роджерса.

Две вещи являются фундаментальными для этой теории: организм и личность. Согласно Роджерсу, единственный способ убедиться в правильности собственного восприятия – это проверка точности информации, на которой основываются представления о мире, и сравнение ее с информацией из других источников. Другими словами, человек использует сенсорную информацию, дополняя ее сведениями, полученные от предшествующих впечатлений. Благодаря опыту часть феноменального поля дифференцируется, именно это и составляет личность. Личность определяется как образ, который складывается из восприятий свойств «Я» и восприятий взаимоотношений «Я» с другими людьми и с различными аспектами жизни, а также ценностей, связанных с этими восприятиями.

В отличие от Роджерса другой видный представитель гуманистической психологии, американский ученый Курт Левин поведение рассматривал как функцию личности и среды.

В теории Левина анализируются не только восприятие и образы субъекта, но и его взаимоотношения с непосредственным окружением. Для Левина «поле» – это структура, в которой совершается поведение.

Большую роль в самоактуализации личности играют ценностные ориентации. Эта проблема получила свое отражение в трудах американского психолога польского происхождения Менделя Рокича .

Ценностные ориентации он делит на две группы: терминальные цели существования индивида и инструментальные способы поведения, рассматриваемые человеком в качестве средства достижения целей жизни.

Метод Рокича основывается на том, что состав ценностных ориентации каждого вида одинаков для всех людей. Разница только в степени важности конкретной цели для каждого человека.

Обобщая вышесказанное, следует прийти к следующим практическим выводам. Приведенные в обзоре теории гуманистической психологии по существу представляют собой практическое пособие

для менеджера, поскольку они затрагивают наиболее важные для человека стороны его жизни и работы в организации.

Теория потребностей человека Маслоу учит: чтобы добиться от каждого работника производительных действий и нужного поведения, необходимо учитывать самые различные его нужды и интересы.

Для большинства людей работа связана не только с денежным вознаграждением. Человек, получающий достаточную зарплату, может провоцировать конфликты с коллегами и начальством по причине неудовлетворенности своих высших интересов.

Холторнский эксперимент Мэйо продемонстрировал это с очевидной наглядностью. Используя основные выводы теории Маслоу и результаты исследований Мэйо, их последователи разработали инструментарий управления организационным поведением, который в настоящее время широко используется на практике.

Один из важнейших выводов в рамках доктрины человеческих отношений состоит в том, что руководителю необходимо иметь профессиональную подготовку, которая наряду с другими включает в себя и «человеческие» дисциплины – психологию управления, социальную психологию, социологию менеджмента, деловой этикет и пр. Менеджер должен знать многое.

Знание теории Курта Левина открывает для менеджера широкие возможности влиять на поведение людей. Во-первых, можно изменить среду или ситуацию, в которой находится порождающий проблемы человек. Во-вторых, воздействовать на личность. В-третьих, использовать комбинацию всех этих возможностей.

В целом роль и значение теорий гуманистической психологии определяется выводом ученых о том, что основным мотивом поведения людей является стремление каждого к самореализации сделать себя более сильным, а свою жизнь более полной, приносящей душевное удовлетворение.

Литература: [13] с. 94-105; [2] с. 61-68; [6] с. 77-109; [9] с. 69-76

При самостоятельной работе над второй темой мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Какие три структурных элемента личности включает в себя теория Фрейда, и как они влияют на поведение человека?
2. Каков главный вывод теории Адлера?
3. На какие типы подразделяет личность теория Юнга?
4. Какие три ориентации считает основными в межличностном поведении Карен Хорни?
5. Как понимает личность Фромм?
6. Чья теория послужила основой для бихевиористского направления в изучении личности?
7. Как может использовать менеджер в своей практике теорию Скиннера?
8. В чем заключается основное отличие теории Бандуры от теории Скиннера?
9. В чем состоит новизна подхода Келли к изучению личности?
10. Какие проблемы изучал Бехтерев, и какие выводы следуют из его теории?
11. Какова роль Мэйо в становлении дисциплины организационного поведения?
12. Какое понятие в теорию личности ввел впервые Олпорт?
13. Чем отличается теория Кеттелла от теории Олпорта?
14. На какие типы делит личность Айзенк?
15. В чем заключается основная идея теории потребностей Маслоу?
16. Что такое феноменальное поле и как его понимает Роджерс?
17. Какие основные факторы образуют, согласно теории Левина, поле поведения человека?
18. Каковы основные особенности методики изучения ценностных ориентаций человека, предложенной Рокичем?
19. Приведите известный в России список терминальных и инструментальных ценностей (по 18 каждого вида).

Литература [13] с. 105-108; [2] с. 69-70

Практические вопросы.

С целью закрепления материала рекомендуем разобрать следующие задания.

Задание 1.

Выберите конкретный случай работы менеджера и наблюдайте за ее практическим исполнением, желательно в течение длительного периода времени.

А) Отметьте, приводя примеры, долю усилий и времени менеджера, затраченную:

- на решение конкретных задач и фактическое выполнение работы им лично;

- принятие решения о том, какая работа должна быть сделана, и планирование, организацию, направление или контролирование работы других людей.

Б) Проанализируйте конкретное влияние внутренней и внешней среды на работу менеджера.

В) Укажите, с соответствующим обоснованием, специфические свойства или качества, которые представляются вам необходимыми для успешной работы менеджера.

Г) Проанализируйте работу менеджера в свете таких действий, как: установление «повестки дня»; построение сети отношений.

Д) Дайте четкое определение требований, ограничений и выборов в работе. Критически прокомментируйте, как эти факторы определяют гибкость труда менеджеров.

Е) Сделайте выводы на основании своих наблюдений и сравните с выводами ваших коллег.

Альтернативное задание

Исследуйте характер деятельности менеджеров в МГУ им. адм. Г.И. Невельского.

А) Дайте определение природы менеджмента, проведите его сравнение в различных организациях, например общественного и частного секторов. Назовите основные внутренние и внешние воздействующие факторы.

Б) В рамках своего примера исследуйте функции конкретной должности менеджера (например, начальника управления кадров).

В) Сопоставьте специфические свойства и качества, необходимые менеджерам, с теми, которые требуются от менеджеров различных уровней в академии.

Г) Подробно объясните, может ли ваш преподаватель рассматриваться в качестве менеджера.

Д) Сделайте свои заключения и сравните их с заключениями ваших коллег.

Тест: От каких факторов зависит поведение?

Теория поля утверждает, что поведение всегда зависит от факторов, связанных с ситуацией, в которой оно проявляется, в частности от личности и среды.

1. Поведение правонарушителя вызвано только влиянием среды:

- а) верно
- б) неверно

2. Руководитель, желающий изменить поведение подчиненных, должен, согласно теории поля, воздействовать на личность и на среду или на то и другое вместе? Так, если человек постоянно опаздывает на работу, менеджер может:

- а) постараться изменить его личные привычки;
- б) изменить рабочую обстановку;
- в) изменить и человека, и обстановку одновременно;
- г) одно из перечисленных или все вместе.

3. Какой из перечисленных ниже факторов имеет отношение к рабочей среде:

- а) личные потребности;
- б) физическое окружение;
- в) обязанности и ответственность;
- г) стиль руководства.

Упражнение.

Используя модель четырех категорий людей, описанных Айзенком, а также предложенный им личностный вопросник, попробуйте определить, к какому типу людей вы относитесь.

Задание.

Посетите любую рабочую организацию по своему выбору, желательно ту, которая хорошо знакома вам.

А) Изучите те черты структуры, менеджмента и деятельности организации, которые наиболее характерны:

для научного менеджмента;
бюрократии.

Б) Для той же или другой организации прокомментируйте, приводя в поддержку примеры, степень, в которой подход человеческих отношений к организации и менеджменту нашел применение на практике.

Литература: (13) с. 105-108 (2) с. 69 – 70; (6) с. 74, 111, 183

Тема 3. Индивид как субъект организационного поведения.

Организации состоят из людей, которые работают вместе. Индивиды, т. е. личности, различаются моделями восприятия, опытом обучения и отношением к своему окружению. Различия между личностями, основанные на личностных признаках, могут оказаться стимулом для развития творческого потенциала и источником конфликтов и других проблем, существующих в организации. Одна из задач менеджера заключается в выявлении потенциала индивидов и использовании их талантов для достижения целей организации. Менеджеры должны хорошо знать факторы, которые влияют на индивидуальные различия, а также на их собственные оценки и установки. Важно вложить студентам в головы понятие о том, что управление, как таковое, касается личностей, каждая из которых индивидуальна уже по самой своей природе. Однако многие теории и поведенческие модели рассматривают людей, в общем. Стоит обдумать, до какой же степени мы должны принимать во внимание главным образом различия между личностями, а не сходство между ними?

Методические указания по самостоятельной работе над темой.

При самостоятельном изучении этого раздела необходимо получить знание о социальной роли в организации и её требованиях; о личностном потенциале и о том, как личностный потенциал оказывает влияние на поведение человека в организации; об уровне притязаний личности; об установке личности и о том, как установка влияет на поведение личности; о восприятии человеком ситуации; о нравственном потенциале; о стимулирующем подкреплении и его роли в организационном поведении; о сущности персонального развития в организации. Кроме того, необходимо разобрать и уяснить от чего зависит удовлетворённость работой.

План самостоятельного изучения темы целесообразно составить из следующих вопросов:

3.1. Организационные изменения и индивидуальные различия. Социальная роль личности в организации;

3.2. Факторы, оказывающие влияние на поведение индивида на работе. Персональное развитие личности в организации.

Тема 3.1. Организационные изменения и индивидуальные различия. Социальная роль личности в организации.

Один из главных парадоксов в жизни организации – утверждение идеи индивидуальности и личной ответственности наряду с созданием обстановки сотрудничества и согласия. Менеджеры ожидают от персонала умения работать с другими и готовности подчиняться и в то же время наличия зрелости, независимости и творческих способностей. Неумение достичь разумного баланса, совместив индивидуальные потребности и цели с сотрудничеством и согласием в группе, может стать основной причиной конфликта. В то же время поиск такого равновесия является одной из самых важных задач менеджмента.

Методические указания по самостоятельной работе по теме.

При самостоятельном изучении этой темы необходимо понять, что руководство людьми в организации требует не только понимания работников, но и признания культуры организации. В некоторых организациях такие качества, как творческие способности и индивиду-

альность, ожидаются от персонала в самую последнюю очередь, в то время как для других эти характеристики весьма существенны.

Таким образом, подход к оценке индивидуального поведения в организациях различен и обусловлен спецификой последних. От менеджеров же требуется компетентности в подборе индивидов, которые могли бы оказаться ценными для организации. Они должны наблюдать за теми, кто работает хорошо и имеет потенциал для развития и роста. В конце концов, менеджеры должны осознавать свою собственную уникальность и степень того влияния, которое они оказывают на других.

Способность управлять процессом изменений – главная задача всех менеджеров независимо от природы и типа организации. Управление некоторыми изменениями, такими как развитие компьютерной грамотности (т. е. передача навыков при изучении нового программного обеспечения), может быть относительно простым. Управление же глобальными изменениями, когда организации меняют владельца или сливаются, требует более тонких подходов. Именно в эти периоды перемен, когда возникает потребность изменить установки и отношения, менеджерам особенно необходимо знание индивидуальных различий. Перемены могут привести к появлению новых установок, отношений и моделей восприятия, позволяющих людям приспособиться к изменчивому миру. В этот период необходим эффективный менеджмент, работники ожидают от руководства понимания состояния их напряженности, возникшей в связи с переменами. В то же время менеджеры должны быть способными справляться с собственными стрессами.

Данная тема должна быть посвящена изучению методов оценки различий между индивидами. Тип личности обуславливается индивидуальными особенностями и рассматривается в первую очередь. В настоящей теме должны быть обсуждены также эмоции, проявления которых организации ожидают (или не ожидают) от своих работников. Все эти аспекты изучаются в свете того влияния, которое они оказывают на индивидуальное поведение в организациях и применя-

ются в психологических теориях и концепциях, разработанных для рабочей среды.

При самостоятельном изучении темы может возникнуть вопрос: можно ли предсказать поведение человека, если нам известны его установки?

Исследования, проведенные учеными, показывают, что нет. Мы не всегда ведем себя соответственно нашим убеждениям; то, что мы говорим, и что порой делаем, может сильно различаться. Установки могут проявляться не только через поведение, но и через мысли человека и его чувства, глубина которых отражает значимость установки: является ли она ключевой или второстепенной.

Для того чтобы установки человека играли более эффективную роль в предсказании его поведения, необходимо, прежде всего, свести до минимума отрицательное влияние на нее окружающей среды.

Очень важно также постоянное подкрепление установок опытом. Если установки являются результатом опыта, они, скорее всего, будут закреплены и начнут определять поступки.

При самостоятельном изучении материала необходимо сделать следующие практические выводы. Организации должны вовремя выявлять и использовать разнообразие в людях, которых они нанимают на работу. Трудясь вместе, индивиды создают сообщества, которые вырабатывают свои собственные модели поведения. Менеджеры, однако, должны удостовериться в том, что вновь созданное рабочее сообщество функционирует в соответствии с целями организации. В центре анализа такого рабочего сообщества находится индивид.

Развитие и продвижение каждого члена организации – насущная необходимость для индивидуального и организационного здоровья и главная задача управления. Признание и совершенствование индивидуальных способностей и талантов гарантирует, что многие роли и функции организации будут реализованы эффективно. Однако различия между индивидами иногда являются источниками проблем и конфликтов, а также столкновения личностей. Различия в установках и ценностях могут привести к поляризации мнений и дискриминации.

Один из важных аспектов образования менеджеров саморазвитие и самопознание. Осмысление своих собственных характеристик, сильных и слабых сторон может помочь надлежащим образом оценить окружающих. Хотя психологи и не соглашаются с относительной важностью некоторых факторов, многое можно почерпнуть в рамках номотического и идеографического подходов. Методики оценки личности, как было установлено, полезны с точки зрения более полного и глубокого самопознания. Что же касается содействия развитию индивида, то понимание причин поведения и прошлого опыта людей может стать полезным для будущего планирования.

Главный фактор, влияющий на эффективность работы организации, это способности служащих. Чтобы убедиться, что персонал подобран правильно и способен эффективно использовать свой интеллект, прибегают к соответствующим психологическим тестам. Однако они не являются панацеей и при неправильном использовании могут привести к ошибочным выводам, создавая при этом ложное ощущение надежности и объективности.

Оценка установок необходимое условие отбора потенциальных работников и будущих менеджеров. Для этого часто используются неформальные методы. Однако трудно определить установки и предсказать поведение индивида. Поэтому менеджеры могут делать неправильные предположения по поводу своих коллег, что часто приводит к принятию неэффективных управленческих решений. Установки могут быть обусловлены культурой организации и, таким образом, являться очень устойчивыми к изменениям. Значимость установок не должна браться под сомнение, особенно в свете их влияния на новых членов организации и их развитие.

Литература: [13] с. 109-125; [2] с. 71-81; [6] с. 40-74; [9] с. 54, 22-24; [5] с. 45-58

Тема 3.2. Факторы, оказывающие влияние на поведение индивида на работе. Персональное развитие личности в организации

Персональное развитие в организации предполагает создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала работника.

Методические указания по самостоятельной работе над темой.

При самостоятельном изучении этого раздела необходимо обратить внимание на тот факт, что известный на Западе исследователь **Р. Хаггард** рассматривает потенциал человека как произведение интеллекта на динамику личности

$$П = И + Д$$

При этом интеллект определяется, как способность постигать, ставить и решать проблемы, а динамика как жизненная хватка, энергичность и настойчивость, проявляемые в стремлении выжить. Недостатком этой концепции является пренебрежение нравственно-мотивационными сторонами потенциала.

По нашему мнению, более полно отражает содержание личностного потенциала концепция **А.А. Погорадзе**, который со ссылкой на исследование В. Г. Нестерова и Л. И. Иванько, предлагает следующую структуру личностного потенциала:

1 квалификационный потенциал или профессионализм (профессиональные знания, умения и навыки, определяющие профессиональную компетентность);

2 психофизиологический потенциал (генетические задатки, темперамент, эмоционально-волевая сфера, работоспособность);

3 творческий потенциал (интеллектуальные, познавательные способности);

4 коммуникативный потенциал (способность к сотрудничеству и взаимодействию);

5 нравственный потенциал (ценностно-мотивационная сфера, идейно-мировоззренческие ориентации).

При одинаковой важности всех составляющих личностного потенциала особую роль играют профессионализм, работоспособность и нравственный потенциал.

Изучая самостоятельно тему, следует обратить внимание на практические выводы. Персональное развитие в организации предполагает создание условий для наиболее полной реализации личностного потенциала работника. Люди обычно отвечают нам так, как мы с ними обращаемся. Но даже если вы уделите чуть-чуть им внимания, вы можете получить взамен гораздо больше. Сделайте так, чтобы люди чувствовали свою значимость и позвольте им ощутить свою личную ценность. Большинство сотрудников, будучи ответственными людьми и желая принести пользу организации, адекватно отреагируют на уважительное к себе отношение.

Говоря о росте производительности труда, который может быть достигнут посредством использования потенциала людей, необходимо, прежде всего, обращаться с людьми как с взрослыми. Обращайтесь с ними как с партнерами; обращайтесь с ними с достоинством, уважайте их. То, как вы с ними обращаетесь, а не капиталовложения и внедрение техники, является основным источником повышения производительности. Эти уроки исходят из опыта лучших фирм. Иными словами, если вы хотите добиться роста производительности и финансового успеха, который сопутствует этому росту, вы должны относиться к вашим сотрудникам как к самому ценному ресурсу организации, помочь им раскрыть свой личностный потенциал.

Попытка постичь природу удовлетворения от работы и его связь с эффективностью труда далеко не проста. Хотя уровень удовлетворения от работы может сильно воздействовать на силу мотивации, это не всегда так. Удовлетворение от работы это скорее внутреннее состояние, его можно сравнить, например, с чувством личного достижения. Соотношение между удовлетворением от работы и высокой эффективностью труда – это сложный и противоречивый вопрос, по-прежнему остающийся предметом споров и дискуссий.

Удовлетворенность работой это сложное понятие и его трудно измерить объективно. Уровень удовлетворения от работы находится

под воздействием широкого спектра индивидуальных, социальных, организационных и культурных факторов. Существует также ряд иных специфических факторов, которые могут оказывать на него влияние. К числу основных параметров, воздействующих на степень удовлетворенности, относятся отчуждение от работы, природа технологий и стресс на рабочем месте. Применение мотивационных теорий и более глубокое понимание параметров удовлетворения от работы способствовали росту интереса к оптимизации процесса и характера работы.

Литература: [13] с. 125-135; [2] с. 81-95; [6] с. 202; [9] с. 69-76; [5] с. 58-70

При самостоятельной работе над темой 3 мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Какова структура социальной роли?
2. Чем определяются требования социальной роли?
3. Что такое личностный потенциал, и как он оказывает влияние на поведение человека в организации?
4. Раскройте содержание уровня притязаний личности.
5. Как установка личности влияет на ее поведение?
6. Что влияет на восприятие человеком ситуации?
7. Что такое стимулирующее подкрепление и какова его роль в организационном поведении?
8. От чего зависит удовлетворенность работой?
9. Сущность персонального развития в организации.

Методические указания для решения практических вопросов

Задание: Следующие ситуации являются типичными для менеджера.

Ситуация 1.

Галина Иванова – бухгалтер-стажер в маленькой фирме дипломированных бухгалтеров-аудиторов. Она работает в компании братьев Сидоровых уже 18 месяцев и в течение этого периода посещала колледж. Сидоров старший надеялся, что Галина останется в фирме на пять или больше лет. Ему было приятно от того, как Галина вела себя в компании. Она была способная, много и упорно работала, все-

гда находилась в хорошем настроении. Она также приобретала особую квалификацию в использовании некоторых новых компьютерных программ, которые они закупили в последнее время. Однако Сидоров заметил, что в течение последних месяцев отношение Галины к работе стало меняться.

Галина не чувствовала себя счастливой. Она обнаружила, что многие операции слишком рутинны и утомительны. Ей только казалось, что ей нравится довольно долго находиться за компьютером. У нее были свои определенные планы и мысли по поводу карьеры в бухгалтерском учете, поэтому она посетила несколько организаций и приняла участие в анкетировании и интервью по приему на работу (взяв отгулы под предлогом болезни). Сегодня она вообще пришла на работу с 30-минутным опозданием. Сидоров решил поговорить с Галиной.

Ситуация 2.

Владимир Иванович Петров работает у вас бухгалтером уже 6 лет. В последнее время он столкнулся с семейными проблемами. Его жена месяц назад родила второго ребенка и должна лечь в больницу на операцию. Его старшая дочь тяжело заболела. В результате Петров выполнял работу нерегулярно и раньше уходил со службы. Конечно, вы сочувствуете ему, однако вам не хватает персонала в перегруженные работой время года. Другие сотрудники вынуждены задерживаться после работы, чтобы поддержать сложившийся уровень продуктивности. Как вы попытаетесь разрешить возникшую проблему?

Варианты:

А. Разыграйте два сценария и обсудите результаты. Как действовали оба участника? Много ли понимания было продемонстрировано с обеих сторон? Вы согласны с результатом?

Б. Напишите коротко о том, как вы в качестве менеджера реагировали на каждую из ситуаций.

Тест: Система ценностей и позиция.

1. Ценности и позиции человека проявляются чаще всего на уровне сознания и перенимаются от окружающих. Какие из приведенных ниже примеров относятся к ценностям и позициям:

- а) семейная верность;
- б) вера, что солнечная система есть часть Вселенной;
- в) представления о роли современного студенчества;
- г) все перечисленное.

2. Откуда мы черпаем свои ценности:

- а) от родителей;
- б) из книг;
- в) из средств массовой информации;
- г) от друзей;
- д) из всех перечисленных источников.

3. Молодежи легче, чем зрелым людям, изменить перенимаемые от окружающих ценности и позиции.

- а) Верно.
- в) Неверно.

4. Какой из приведенных ниже примеров поведения работников связан с ценностями и позициями?

а) Петров не желает работать с Ивановым, поскольку категорически не выносит людей такого типа;

б) добрые друзья Петрова и Иванова имеют разное мнение о достоинствах работы одного из них и поэтому не разговаривают друг с другом;

в) руководитель не желает выслушивать идеи всех без исключения младших коллег.

Задание.

Представьте, что вы – исполнительный директор или президент той компании, в которой вы работаете в настоящее время или работали еще недавно, и заполните следующую анкету.

А. Структура.

Присущи ли вашей организации:

1. Устаревшая структура – связанная, например, с утратившими свою актуальность целями, старыми рынками и высшими руководителями, которые ныне не пенсии?

2. Слишком обширная структура, не приспособленная к росту организации, техническим изменениям и современной конкуренции?

3. Изменение целей организации, в то время как структура и штат сотрудников остались практически неизменными?

4. Формальная структура, препятствующая деятельности компании и не учитывающая условий реальности?

5. Бюрократия и внутренние процедуры, препятствующие гибкости, адаптируемости и делегированию полномочий?

Б. Управленческий персонал.

Присущи ли вашей организации:

6. Нечеткая преемственность высшего руководства (либо на руководящие посты предлагается только один кандидат)?

7. Сильная утечка управленческих кадров, особенно молодых или наиболее квалифицированных специалистов?

8. Изобилие менеджеров, которые практически ничего не делают?

9. Задержка в развитии из-за нехватки опытных руководителей?

10. Чувство неудовлетворенности работой и фрустрация, широко распространенная среди менеджеров?

11. Трудности с подбором нужного человека на должность менеджера как внутри, так и за пределами организации?

В. Результаты деятельности.

Присущи ли вашей организации:

12. Низкий уровень эффективности из-за плохой системы контроля со стороны менеджмента?

13. Низкий уровень эффективности из-за общей нехватки квалификации менеджеров для выполнения текущих задач?

14. Низкий уровень эффективности из-за нечетко сформулированных обязанностей руководства?

15. Чрезмерная перегруженность менеджеров, что снижает эффективность их работы?

16. Непродуктивная трата рабочего времени менеджеров, например, на излишние собрания руководства, комитетов, рабочих групп?

17. Постоянные задержки в принятии решений или получении информации, необходимой для этих решений?

18 Неумение использовать предоставляющиеся возможности или неспособность оперативно реагировать на новые проблемы?

Заполнив анкету, самостоятельно проведите анализ положения и определите приоритетные направления деятельности организации. Обсудите свою точку зрения с коллегами. Какой общий вывод вы можете сделать?

Литература: [13] с. 135-139; [2] с. 95-96

Тема 4. Поведение в группе.

Поскольку человеческий труд, как правило, представляет собой коллективный вид деятельности, существование групп является характерной важнейшей чертой любой организации. Именно они лежат в основе всех структурных подразделений и обуславливают эффективность работы коллектива. В связи с этим для успешного управления персоналом руководителю необходимо иметь ясное представление о сущности групп и о том, какое влияние они могут оказывать на отдельных работников и функционирование организации в целом.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При изучении этой темы, необходимо получить знания по следующим вопросам: что такое группа и почему люди объединяются в них? Типы групп, различия формальных и неформальных групп; формирование группы и её основные характеристики; модель формирования и развития группы; концепция сплочённости; потенциал группы и его результативность; невербальное и вербальное общения; умение говорить; умение слушать; лидерство в организации; теория власти и влияния; теория черт; поведенческий и ситуационный подходы; теория харизматического лидерства; теория социального научения; концепция заместителей лидерства; конфликты и их причины; типы конфликтных личностей; управление конфликтной ситуацией; правила поведения в условиях конфликта; стресс.

План самостоятельно изучаемой темы целесообразно построить следующим образом:

- 4.1. Формирование группового поведения;
- 4.2. Коммуникации в организации;
- 4.3. Лидерство в группе;
- 4.4. Конфликты и стрессы, разрешение межгрупповых конфликтов.

Тема 4.1. Формирование группового поведения

Проблема групп, в которые объединяются люди в процессе своей деятельности, – важнейший вопрос не только социальной психологии, но также теории и практики управления. Люди редко работают в полной изоляции друг от друга. Реальность отношений между структурными подразделениями любой организации всегда отражает специфику взаимосвязей между различными группами, входящими в ее состав. Поскольку большинство видов профессиональной деятельности подразумевают определенное взаимодействие между людьми, практически каждый человек в процессе выполнения своих служебных обязанностей включается в состав одной или нескольких групп.

Методические указания по самостоятельной работе над темой.

В этой теме важно понять следующее: от влияния группы во многом зависит эффективность деятельности ее членов, их отношение к работе и руководству. Поэтому при правильном подходе группы можно использовать в качестве фактора воздействия на персонал в интересах организации. Группы являются неотъемлемым элементом модели любой организации. Люди объединяются в группы для совместного выполнения работы. В процессе функционирования группы индивиды, входящие в ее состав, взаимодействуют между собой, влияют друг на друга, в результате чего в ней могут развиваться иерархические отношения и появляться лидеры. Давление группы может оказать сильное воздействие на поведение ее отдельных членов и эффективность их работы.

В большой организации индивидуальность личности растворяется в общей массе людей. Иное дело в группе (в машинной или палуб-

ной команде, отделе, офисе и т. п.); здесь каждый со своими способностями, недостатками, поступками как на ладони. В силу особенностей группы в ней происходят процессы, которые оказывают существенное влияние на поведение человека в организации.

Первым обратил на это внимание Элтон Мейо во время своих известных экспериментов в Хоторне.

При самостоятельном изучении темы может возникнуть вопрос: что собою представляет группа, и почему люди объединяются в группы?

Практически каждый из нас имеет достаточно ясное представление об этом, хотя единого общепринятого определения понятия «группа» не существует. Разные авторы трактуют его по-разному. Вместе с тем большинство из них сходятся во мнении, что у всех групп есть один общий признак: люди, входящие в состав группы, считают себя ее членами и отождествляют себя с ней. Таким образом, ответ на первую часть вопроса очевиден: группа – это небольшое собрание людей. Однако всякое ли небольшое объединение людей действительно можно назвать группой? Большинство исследователей утверждают, что для группы необходимо, во-первых, чтобы ее члены взаимодействовали и, во-вторых, чтобы они чувствовали свою сопричастность друг с другом.

Следовательно, группа – это двое или более лиц, которые взаимодействуют друг с другом, влияют друг на друга и воспринимают себя как «мы», то есть как сообщество, к которому они принадлежат.

Люди объединяются в группы, чтобы удовлетворить свои потребности в:

1. общении;
2. самоуважении;
3. безопасности;
4. усилении власти;
5. получении определенного общественного статуса;
6. достижении социальных, экономических и других целей.

Попробуйте найти ответ и на другой вопрос: как происходит формирование группы и, каковы ее основные характеристики? В ли-

тературе имеется несколько моделей формирования группы, и в каждой из них стадии ее жизненного цикла называются по-разному. Например, некоторые ученые считают, что в своем развитии каждая группа проходит через стадии: взаимного признания, общения и принятия решений, мотивации и продуктивности, контроля и организации.

По мнению Л.В. Карташовой, Т.В. Никоновой и Т.О. Соломанидиной, таких стадий пять: начальная стадия формирования, стадия внутригруппового конфликта, обеспечение сплоченности группы, стадия наивысшей работоспособности и заключительная стадия (для временных групп).

Е.Г. Молл, как и американские ученые, выделяет четыре этапа: образование группы, стадию «бури и шторма» (конфликтации), стадию нормирования (дифференциации) и стадию исполнения.

Изучая самостоятельно тему следует сделать следующие практические выводы: группы являются характерной важнейшей чертой деятельности людей и функционирования организации. Качество работы во многом определяется способностью людей координировать свои действия. Благоприятный психологический климат и хорошая коллективная работа обеспечивают высокий уровень корпоративной морали и производительности труда. Группы определяют структуру организации, настроения персонала и его отношение к работе. Регулирующую основу жизнедеятельности групп составляют групповые нормы. Они связаны с групповыми ценностями, так как любые правила могут быть сформулированы только на основании выработки определенного отношения к социальным явлениям, продиктованного местом данной группы в структуре организации и ее опытом в осуществлении определенной деятельности.

Формирование групп определяется особенностями организационной структуры и потребностью в разделении труда. В зависимости от причин возникновения группы подразделяются на формальные и неформальные. Формальные группы целенаправленно формируются руководством как элементы структуры организации и ориентируются на достижение ее целей. Неформальные группы возникают в резуль-

тате межличностного взаимодействия и развиваются независимо от формальной структуры организации, они создаются с целью удовлетворения психологических и социальных потребностей своих членов. Таким образом, в основе возникновения групп лежат различные причины – как производственные, так и социальные.

Главная задача руководителя заключается в создании условий для эффективного взаимодействия своих подчиненных и формировании сплоченной группы. Степень сплоченности групп зависит от их размеров, психологической совместимости членов, стабильности состава, стадии развития, а также ряда факторов, обусловленных особенностями рабочей среды и организации в целом. Высокая сплоченность групп благоприятно отражается на эффективности работы их членов и деятельности организации в целом. Вместе с тем слишком сплоченные группы могут быть потенциально опасными для организации, особенно если настроения их членов противоречат ее интересам.

Литература: [13] с. 139-165; [2] с. 7-113; [6] с. 186-221; [9] с. 143-154; [5] с. 79-89

Тема 4.2. Коммуникации в группе

Коммуникация играет особую роль в групповой динамике. Без коммуникации нет общения, а без общения не может быть и группы. Таким образом, коммуникация выступает как определяющее условие для формирования группы и ее жизнедеятельности.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этого раздела необходимо найти ответ на вопрос: зачем менеджеру надо хорошо знать средства коммуникации, уметь правильно ими пользоваться в процессе общения, преодолевать коммуникативные барьеры непонимания? Это хорошо понимал основатель клана Рокфеллеров Джон-старший. Он часто повторял: «Умение общаться с людьми – такой же покупаемый за деньги товар, как сахар или кофе, и я готов платить за это умение больше, чем за какой-либо другой товар в этом мире».

Средства общения, как известно, делятся на две группы: вербальные (словесные) и невербальные. Принято считать, что по вербальному каналу передается чистая информация, а по невербальному – отношение к партнеру по общению.

Важным фактором, влияющим на межличностное расстояние, являются традиции. Жители стран Латинской Америки и Средиземноморья склонны подходить к собеседникам ближе, чем жители стран Северной Европы. Все это надо знать, если мы хотим освоить искусство общения между людьми.

В тоже время необходимо знать и то, как лучше применять эти знания.

Обычно следует отвечать на невербальное «сообщение» с учетом всего контекста общения. Это значит, что если мимика, тон голоса, поза говорящего, выбранное межличностное расстояние соответствуют его словам, то проблем нет никаких. В этом случае невербальное общение помогает довести до сознания сказанное.

Когда несоответствие между словами и невербальными сообщениями невелико, можно выразить ответную реакцию примерно в такой форме: «Я подумаю» или «Мы вернемся с вами к этому вопросу», оставив себе время для оценки всех сторон общения до принятия твердого решения.

Если же несоответствие между словами и невербальными сообщениями (сигналами говорящего) выражены ярко, уместен и вербальный ответ.

В учебной литературе имеется немало практических советов, как научиться говорить так, чтобы вас слушали, чтобы вы своим словом могли оказывать влияние на поведение людей.

Мировую известность приобрела замечательная методика Дейла Карнеги, изложенная им в книге «Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей».

Постарайтесь освоить правила, которые, по мнению Д. Карнеги, помогут вам в овладении искусством общения с людьми.

При самостоятельном изучении темы разберите модели коммуникации. Как известно, существует пять основных типов системы

коммуникации: «колесо», «круг», «всеканальная схема», «Y – конфигурация» и «цепи».

Колесо или звезда, представляет собой наиболее централизованную схему коммуникации. Она особенно эффективна при выполнении простых задач. Возникающие при этом проблемы могут быть решены наиболее быстро, с минимальным количеством ошибок и меньшим числом информационных потоков. Однако при решении более сложных проблем, когда человеку, находящемуся в центре колеса, приходится сталкиваться с более серьезными задачами, эффективность данной модели снижается. Ядро колеса – человек, находящийся в центре схемы и являющийся ее ключевым элементом, к которому направлены все действия и информационные потоки, выступает в качестве координатора работы группы. Человек, стоящий в центре модели, воспринимается остальными как лидер группы, что приносит ему значительное моральное удовлетворение. Однако для остальных членов группы, находящихся на периферии, данная схема является наименее приемлемой с точки зрения испытываемого удовлетворения от работы.

Круг оказывается наиболее децентрализованной схемой и, кроме того, менее эффективной. Группа в данном случае является неорганизованной, в ней трудно выделить лидера. Работа в такой группе выполняется медленно и бессистемно. Тем не менее, такая модель более приспособлена для решения сложных проблем, введения изменений и перехода к выполнению новых задач. Круговая схема наряду с этим позволяет всем членам группы получать максимальное удовлетворение от работы, а решения в таких группах принимаются, как правило, с учетом мнения всех участников.

Всеканальная схема представляет собой децентрализованную модель, в рамках которой между всеми членами группы устанавливается прямая связь, а каждая проблема решается при участии всех членов группы. Эта схема наиболее приемлема для решения сложных задач, когда требуется тесное взаимодействие между всеми участниками. В рамках данной модели сложно выделить лидера. Работа при такой модели коммуникации обеспечивает всем членам группы доволь-

но высокий уровень удовлетворенности. Данная схема не является вполне устойчивой, и под давлением определенных условий она может распасться, либо преобразоваться в модель «колесо».

Y – конфигурация и цепи подходят для решения более простых задач, когда требуется слишком тесного взаимодействия между всеми участниками группы. Данные схемы являются более централизованными, и информация в них передается по заранее установленным каналам. В них трудно выделить лидера, а степень удовлетворенности участников приблизительно одинакова.

Результаты проведенных исследований показывают, что чем теснее сотрудничество между отдельными членами группы, тем выше уровень удовлетворенности, получаемого ими от работы. В ходе исследования группам предоставляли возможность создавать собственные схемы коммуникации. В тех случаях, когда между членами устанавливалось минимальное число связей, на выполнение определенных задач уходило меньше времени. И наоборот, группы с большим числом связей тратили на решение проблем больше времени.

Изучая эту тему, сделайте следующие практические выводы. Несмотря на то, что исследования схем коммуникаций имеют ряд ограничений, они дают руководителям определенную полезную информацию. Эти знания могут помочь в установлении определенных схем коммуникаций во время проведения собраний и различных встреч. Они также дают вполне реальное отображение ситуаций, которые могут возникнуть в рамках крупных организаций. Для руководителя может представлять интерес изучение того, какие схемы коммуникации используются различными группами в разнообразных ситуациях. Он также получит возможность наблюдать за тем, как меняются схемы коммуникации с течением времени и насколько они соотносятся со спецификой деятельности группы.

Ни одна из схем коммуникации не является универсальной, т. е. не может быть использована для решения всех проблем. Исследования направлены на то, чтобы подчеркнуть, что в задачу руководителя входит выявление модели коммуникации, наиболее эффективной для выполнения определенного задания. Решение проблем, требующих

тесного взаимодействия и вовлечения всех участников группы, могут быть затруднено из-за неправильного установления каналов взаимосвязи и обмена информацией. Зачастую выбор конкретной схемы коммуникации является результатом некоторого компромисса между эффективностью деятельности группы и степенью удовлетворенности ее участников.

Литература: [13] с. 165-181; [2] с. 113-126; [6] с. 258-276; [5] с. 181-216

Тема 4.3. Лидерство в группе

Важнейшей частью менеджмента является координация деятельности людей и направление их усилий на достижение целей и задач организации. Это предполагает наличие лидерства и выбор соответствующего типа поведения. Лидерство представляет собой основной компонент успешного функционирования организации. Каждый менеджер должен понимать сущность лидерства и факторы, которые обуславливают его эффективность.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этой темы необходимо обратить внимание на то, что существует множество взглядов на лидерство и огромное количество интерпретаций его значения. Лидерство может толковаться такими простыми определениями, как «умение вести людей за собой» или же «умение организовать работу других без принуждения», а также формулировками более узкого характера, такими как «использование авторитета при принятии решений». Лидерство может основываться как на занимаемой человеком определенной должности в организации, так и на его личных качествах и интеллекте. Лидерство может также определяться выполняемыми функциями или рассматриваться как конкретная поведенческая категория. Оно может быть оценено в рамках той роли, которую играют лидеры, и их способностей добиваться от других успеха в работе.

Согласно Крейнеру, существует более 400 определений лидерства, и это своего рода минное поле разногласий и противоречий, через

которое с осторожностью должны продвигаться как теоретики, так и практики.

В связи с вышеизложенным достаточно сложно дать обобщенное определение лидерства, но по существу – это способность влиять на индивидов и группы людей и вести их за собой к достижениям цели. Это означает, что процесс лидерства представляется неразрывным с действиями группы и эффективной групповой работой.

Лидерство связано с мотивацией, межличностным поведением и процессом коммуникации. Оно необходимо для уменьшения или преодоления чувства неудовлетворенности у сотрудников. Эффективное лидерство также предполагает делегирование полномочий. Оно не ограничивается лишь поведением самого лидера, которое приводит к установлению отношений подчинения. Лидерство – это динамичный процесс. Отношения «лидер – последователи» являются двусторонними. Успешное лидерство – это процесс своего рода обратной связи между участниками группы, который влияет на эффективность отдельных индивидов и организацией в целом.

Настоящее лидерство помогает развить совместную деятельность в коллективе и объединяет индивидуальные цели с целями группы, в которую входит индивид. Умелое лидерство помогает людям найти мотивацию в своей работе и осознать важность всего, что они делают. Фактически руководители – лидеры предвидят будущее и создают технологию успеха завтрашнего дня. Подбор лидеров и их развитие приобретают первостепенную важность в любом бизнесе.

Проблеме лидерства посвящено большое количество исследований, особенно в США. В результате этих исследований сформировались различные теории и подходы. Общепринятыми сегодня считаются следующие. Найдите и разберите их.

Теория власти и влияния. Здравый смысл подсказывает нам: чтобы влиять на людей, надо обладать властью. Власть может иметь разнообразные формы. Исследователи в области власти и лидерства (руководства) Френч и Равен разработали удобную классификацию видов власти. Согласно этой классификации, существует пять основных форм власти.

1. **Власть, основанная на принуждении.** Люди обычно испытывают, острое беспокойство, боясь потерять работу, лишиться защищенности или уважения коллег. Поэтому методика принуждения, имеет действенность во всех случаях, когда человеку что-то нужно и он уверен, что другой способен лишить его этого.

2. **Власть, основанная на вознаграждении.** Обещание вознаграждения – один из старых и часто самых эффективных способов влияния на других людей. Однако, применяя его, следует помнить, что вознаграждение должно быть адекватно согласию на влияние. Другими словами, оно должно иметь ценность в глазах человека, которому дано обещание.

3. **Экспертная власть.** Люди склонны верить человеку, который имеет информацию или идеи, способные, по их представлению, помочь организации или группе достичь какой-то цели или принять лучшее решение. Исследования показали, что если группе людей скажут, что один из них является экспертом в определенной области, остальные будут следовать рекомендациям этого человека, даже если на самом деле у него отсутствует приписываемая ему компетенция.

4. **Эталонная власть (власть примера).** Этот вид власти основывается на силе личных качества или способностей лидера, то есть на его харизме. Люди чаще всего испытывают влияние тех, кто обладает восхищающими их чертами характера и кто является их идеалом, похожими на которого хотели бы быть.

5. **Законная власть.** Традиционно во всех странах человек привык подчиняться тем, кто имеет от государства или организации должностные полномочия. Преимущество этой формы власти заключается в том, что она обладает безличностью. Исполнитель реагирует не на личность, а на должность. Это обстоятельство повышает стабильность, так как организация не зависит от жизни или способностей какой-то конкретной личности.

Власть, основанная на принуждении, эффективна при условии, когда она подкреплена хорошей системой контроля.

Власть, основанная на вознаграждении, более предпочтительна, чем страх, потому что она стимулирует более качественное выполнение работы.

Эталонная власть требует от лидера постоянного подкрепления веры у исполнителей в его харизматические качества.

Важно обратить внимание на то, что эти источники власти основаны на восприятии подчиненными влияния лидера независимо от того, является это влияние реальным или нет. Например, если лидер способен контролировать осуществление поощрения и наказания, но подчиненные не верят в это, тогда в действительности лидер не обладает ни поощрительной, ни принудительной властью. Точно также, если сотрудники подразделения полагают, что менеджер другого отдела, наделен полномочиями руководить ими, то, даже если де-факто этот менеджер не имеет такой власти, наблюдается восприятие ими его легитимной власти.

Теория черт. Эта теория является результатом многолетних, проводившихся в период между 1930 и 1950 годами исследований, которые ставили своей целью выявить свойства или личностные характеристики великих людей.

Предполагалось на этой основе, затем создать определенный набор личных качеств лидерства, и методику воспитания таких черт в характере людей.

Однако, несмотря на многочисленные исследования, ученые не смогли прийти к единому мнению, какие общие черты отличают лидера от не лидера. В 1948 году известный специалист в области лидерства Стогдилл сделал комплексный обзор литературы, посвященной данной проблеме, и пришел к выводу, что изучение личных качеств дает противоречивые результаты. С одной стороны, для всех лидеров свойственны высокий интеллект, стремление к знаниям, ответственность, активность, социально-экономический статус. С другой, в разных ситуациях эффективные руководители проявляли разные личные качества. На этом основании Стогдилл пришел к заключению: человек не становится руководителем только благодаря тому, что он обладает некоторым набором личных свойств. В различных

ситуациях требуются различные способности. При этом структура личных качеств руководителя должна соотноситься с личными качествами, деятельностью и задачами его подчиненных.

Поведенческий подход. Разочарование ученых в итогах исследования лидерства с позиции личных черт совпало с периодом, когда в теории управления усилилось влияние бихевиористской школы. Поэтому не удивительно, что новый подход к изучению лидерства получил название поведенческого. В его основе лежит концепция о том, что эффективность лидера определяется не его личностными качествами, а стилем поведения с подчиненными. Одним из первых, кто положил начало этой теории, был К. Левин. Он сформулировал три стиля лидерства: авторитарный, демократический и пассивный. Однако его классификация не получила широкого распространения, поскольку в ней не увязывались стили лидерства с заданиями, которые выполняла группа, и с теми отношениями, которые имели ее члены друг с другом.

Новую попытку продвинуться в данном направлении сделали в 1973 году Р. Танненбаум и У. Шмидт. Они предложили схему так называемого континуума лидерского поведения. Суть ее заключается в том, что лидер имеет широкий выбор форм поведения по отношению к работникам. При этом выбор зависит от того, какой властью обладает лидер – формальной или неформальной. В первом случае его поведение является авторитарным, во втором – демократическим. Континуум Танненбаума и Шмидта может быть связан с гипотезой теории X и теории Y, выдвинутой МакГрегором. Сосредоточенное на руководителе лидерство относится к теории X, а лидерство, сосредоточенное на подчиненных, – к теории Y.

Перемещаясь в пределах континуума, можно охарактеризовать менеджера по степени контроля, который он осуществляет. Крайние значения континуума не могут иметь места на практике, так как всегда существует некоторое ограничение полномочий и свободы. Этот подход дает возможность определить четыре основных стиля лидерства, используемых менеджером:

1. Указание. Менеджер выявляет проблему и, не давая никому возможности участвовать в обсуждении, выбирает решение, доводит до подчиненных, ожидая от них его выполнения.

2. Убеждение. Менеджер выдвигает решение, но признает возможность некоторого противодействия со стороны тех, кто должен его выполнять, и пытается убедить подчиненных одобрить его.

3. Консультации. Менеджер выявляет проблему, но не принимает решения до тех пор, пока она не представлена группе. Менеджер выслушивает советы и решения, предложенные подчиненными.

4. Совместное решение. Менеджер определяет проблему и рамки, в пределах которых должно быть выработано решение, а затем как член коллектива принимает участие в выработке решений.

Роберт Блейк и Джейн Мутон пошли дальше Р. Танненбаума и У. Шмидта и предложили так называемую «управленческую решетку». «Управленческая решетка» представляет собой двухмерную схему, горизонтальная ось которой отражает ориентацию лидера на выполнение задания, а вертикальная – на отношения между людьми.

При самостоятельном изучении этой темы целесообразно сделать следующие практические выводы. Существует много подходов к рассмотрению лидерства и не меньше интерпретаций его значения. В сущности, оно представляет собой инструмент влияния на поведение или действия других людей. Отношения между последователями и лидером при эффективном лидерстве являются двусторонним процессом. Лидерство связано с мотивацией, процессом общения, деятельностью группы и делегированием полномочий. В эпоху коренных изменений характера организаций важность лидерства особенно возрастает.

Влияние лидера в организации будет зависеть от типа власти, которую он в состоянии осуществлять над другими людьми. Лидерство может быть исследовано в рамках изучения качества лидера. Оно может быть изучено в рамках функционального или группового подхода; как поведенческая категория; в контексте стилей лидерства; используя ситуационный подход и его модели; на основе различий между согласительным и трансформационным (преобразующим) лидер-

ством. Существует широкий диапазон общих функций и обязанностей, которые обуславливает положение лидера. Лидерство основано не на конкретном человеке, а на выполняемых функциях.

Подход, ориентированный на человеческие отношения, более всего способствует возникновению чувства удовлетворения от работы и сплоченности группы.

Существует тесная связь между лидерством и управлением. Однако между ними есть и различия, и совсем необязательно, чтобы лидер непременно являлся менеджером. Лидерство в общих чертах может рассматриваться в более широком контексте. Лидерство является динамичной формой поведения; существует ряд переменных, которые затрагивают природу лидерских отношений.

Таким образом, сложившиеся на сегодняшний день теории и подходы к изучению этой проблемы по-прежнему остаются в арсенале способов и методов управления поведением людей в группах и организациях.

Литература: [13] с. 181-197; [2] с. 126-134; [6] с. 300-314; [9] с. 154-174; [5] с. 89-99

Тема 4.4. Конфликты и стрессы, разрешение межгрупповых конфликтов

Можно предположить, что существование здорового организационного климата должно привести к установлению полной гармонии в производственных отношениях, лояльности и полной приверженности сотрудников целям и задачам организации. Подобное представление о рабочей организации как о «счастливой семье», вероятно, можно считать приемлемым и достойным идеалом, к которому следует всячески стремиться – так полагают многие авторы, занимающиеся проблемами менеджмента и управления предприятиями.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

Подобный традиционный взгляд на деятельность предприятия отражает унитарный подход к деятельности организации. Организация рассматривается как интегрированное и полностью гармоничное целое. Возникновение конфликтов считается дисфункциональным

нарушением и может быть объяснено недостаточностью коммуникации, личностным конфликтом или провокацией. Однако с точки зрения сторонников идеи социального взаимодействия и плюралистического подхода к деятельности организации, конфликт между соревнующимися подгруппами в рамках предприятия является неизбежным. Он составляет неотъемлемую характеристику организации, и его возникновение обусловлено самой ее структурой.

Таким образом, самостоятельно изучая тему, можно считать конфликт реалией управления и организационного поведения, он связан с системой власти и проводимой политикой. Большинство из нас понимают, что подразумевается под понятием организационного конфликта, и имеют представление о его сути и последствиях. Тем не менее, конфликт является еще одним понятием, которое можно определить и толковать по-разному. В рамках настоящей лекции вам необходимо рассматривать конфликт как поведение, направленное на воспрепятствование достижению целей других людей. Конфликт основан на несовместимости целей и возникает в результате противоречащих действий. Он может быть рассмотрен на индивидуальном уровне, а также на уровне группы или организации.

Конфликт – это столкновение несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельно взятого индивида или в межличностных отношениях индивидов и групп людей, проявляющихся в форме отрицательных эмоциональных переживаний.

В ранних трудах по менеджменту преобладала точка зрения, согласно которой конфликты в организации рассматривались как негативное явление. Считалось, что рациональная структура, верно определенные функции, набор правил и процедур взаимодействия должностных лиц устраняют условия для возникновения конфликтов. Сегодня иной взгляд на эту проблему: конфликты в организации не только возможны, но иногда и желательны.

Конфликт сам по себе не является ни положительным, ни отрицательным: он – неотъемлемая черта жизни организации и должен оцениваться с точки зрения того влияния, которое он оказывает на эффективность ее работы. Даже если организации будут всеми сила-

ми стремиться избежать конфликта, он все равно рано или поздно возникнет, и будет разрастаться, несмотря на все попытки менеджмента его подавить.

Менеджер, чтобы управлять поведением работников в конфликтных ситуациях, должен знать виды конфликтов, причины их возникновения, процесс развития, а также типы конфликтных личностей и методы управления поведением в конфликтных ситуациях.

В учебной литературе известны четыре основных вида конфликтов: внутриличностный, межличностный, между личностью и группой и межгрупповой.

Во многих учебных пособиях по конфликтологии описаны пять типов конфликтных личностей: демонстративный, ригидный, неуправляемый, сверхточный и бесконфликтный.

При изучении этой темы целесообразно сделать следующие практические выводы: руководители должны принимать меры по предотвращению внутригрупповых конфликтов, так как последние могут негативно отразиться на психологическом климате коллектива и сплоченности его членов. Вместе с тем следует учитывать, что конструктивное соперничество укрепляет отношения между людьми и способствует повышению групповой сплоченности. Таким образом, для успешного управления специализированными рабочими группами руководителям необходимо иметь четкое представление о том, какие социальные и организационные факторы могут регулировать поведение персонала.

Деятельность групп и поведение отдельных их членов обусловлены технологией и спецификой деятельности организации в целом. Особенности технологического процесса могут противодействовать развитию сплоченности групп и способствовать возникновению чувства изолированности. Эта проблема особенно актуальна для работников физического труда

Развитие информационных технологий заставило многие организации отказаться от старых методов работы и перейти к более простым и гибким структурам. В результате изменился подход к формированию групп и планированию их состава.

Понятие «роль» занимает центральное место в исследованиях групповой динамики и поведения людей в группах, поскольку именно распределение ролей между членами коллектива определяет структуру группы и взаимоотношения внутри нее. Ролевые ожидания могут быть формальными, неформальными и лично установленными. Несовместимость ролевых ожиданий, неясность роли, ролевая недогрузка или перегрузка могут стать причинами ролевых конфликтов. Ролевой конфликт, в свою очередь может привести к ролевому стрессу. Руководитель должен принимать меры профилактики для предотвращения ролевых конфликтов и ролевого стресса.

Литература: [13] с. 197-212; [2] с.134-148; [6] с. 315-333; [9] с. 174-185; [5] 99-110

При работе над темой №4 мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Что такое группа и почему люди объединяются в группы? Какое значение имеют групповые ценности и нормы? Проиллюстрируйте ваш ответ примерами из личного опыта.

2. Чем отличаются формальные группы от неформальных? Какие функции они выполняют в системе организации?

3. Каковы основные характеристики группы? Перечислите стадии формирования и развития групп. Приведите примеры из вашего личного опыта.

4. Какова роль коммуникаций для достижения взаимопонимания в группе?

5. Назовите вербальные и невербальные средства общения.

6. Как надо и как не надо слушать?

7. Каковы структурные основные элементы группы?

8. Назовите основные подходы к изучению лидерства.

9. Что такое сплоченность группы, и какую роль она играет в жизни организации? Какие факторы влияют на степень сплоченности специализированных рабочих групп?

10. Как вы понимаете потенциал группы и его результативность?

11. Назовите виды конфликтов и их источники.

12. Какие существуют типы конфликтных личностей?
13. Какие вы знаете методы управления конфликтной ситуацией?
14. Что такое стресс и каковы основные способы борьбы с ним?

С целью закрепления материала данной темы рекомендуем разобрать следующие задания.

Задание 1.

Нарисуйте структурную схему вашей организации или одного из ее отделов.

А) Отрадите на схеме неформальные группы, существующие в рамках формальной структуры.

Б) Обсудите, каким образом неформальные группы могут влиять на работу организации/ отдела.

В) Объясните, как руководитель может использовать влияние неформальных групп на деятельность их членов.

Г) Какие из этого можно сделать выводы?

Задание 2.

А. Проанализируйте деятельность какой-либо малой группы либо стадию развития группы, в состав которой вы входите.

1. Расскажите, как протекало ее формирование и развитие. Что было характерно для стадий становления и нормализации? Какая группа функционирует в настоящее время?

2. Заполните таблицу. Отметьте галочкой, какие члены группы внесли значительный вклад в ее развитие на определенных стадиях.

Имя члена группы (или его табельный номер)

Формирование

Становление

Нормализация

Функционирование

Б.

1. Приведите примеры групповых ценностей или норм, которые устанавливают стандарты «надлежащего» поведения членов группы.

2. Какие санкции применяются к членам группы, поведение которых не соответствует групповым нормам? Насколько эффективны эти санкции?

С. Какие факторы влияют на степень сплоченности данной группы?

Д. Выразите свое мнение по поводу:

1. Степени удовлетворенности людей членством в данной группе.

2. Эффективности группы в целом.

Обоснуйте свою точку зрения.

Тест на определение роли в группе.

Задание. В каждом из предложенных разделов распределите десять баллов по предложениям, которые, как вам кажется, лучше всего описывают ваше поведение. Баллы могут быть распределены среди нескольких предложений. Можно даже распределить все десять баллов между восемью предложениями или все десять баллов отдать одному предложению. Результаты занесите в предлагаемую таблицу. Подсчитайте сумму баллов. Результат даст вам представление о том, какую роль вы играете в группе.

1. Каков может быть мой вклад в работу группы?

- а) Я могу быстро определить и воспользоваться новыми возможностями.
- б) Моя способность, доводить дело до конца, тесно связана с моей личной эффективностью на работе.
- в) Генерация новых идей – мое естественное состояние.
- г) Я всегда могу привести веские аргументы в пользу изменения хода действий, не вызывая при этом предубеждения или предвзвешенности.
- д) Я могу сработаться с очень широким кругом людей.
- е) Я могу раскрыть способности людей, если почувствую, что они в состоянии внести что-то ценное в работу группы.
- ж) Я согласен на временную непопулярность, если в результате это принесет ощутимые результаты.
- з) Я сразу чувствую, как нужно работать в ситуации, с которой я уже сталкивался.

2. Если у меня есть недостатки для работы в группе, то, наверное, такие:

- а) Я тяжело переношу, когда собрания слабо подготовлены, не контролируются и вообще проводятся плохо.
- б) Я слишком великодушен к тем, кто предлагает что-то ценное.
- в) Я очень люблю поговорить, как только речь заходит о новых идеях.
- г) Моя объективность мешает мне поддерживать моих коллег с энтузиазмом.
- д) Коли того требует дело, я могу быть давящим и авторитарным.
- е) Мне трудно руководить волевым методом, может быть, потому, что я слишком чувствителен к обстановке в группе.
- ж) Я слишком увлекаюсь своими собственными идеями и теряю нить происходящего.
- з) Мои коллеги считают, что я слишком переживаю из-за того, что что-то может не получиться, и пытаюсь все довести до совершенства.

3. Если я вынужден по работе сотрудничать с другими людьми, то:

- а) Я способен влиять на людей, не оказывая на них давление.
- б) Моя постоянная бдительность поможет им не делать случайных ошибок и ничего не упустить.
- в) Я готов оказывать на людей давление и добиться, чтобы собрание не теряло времени зря и не упускало из виду главную задачу.
- г) Я всегда придумаю что-нибудь оригинальное.
- д) Я всегда готов поддержать деловое предложение ради общих интересов.
- е) Я всегда ищу что-то новое во всех разработках и идеях.
- ж) Окружающие уважают меня за мою способность мыслить здраво.
- з) Я умею организовать основную практическую работу.

4. Мое отношение к работе в группе выражается в следующем:

- а) Мне нравится больше узнавать о людях (о коллегах по работе).
- б) Я противопоставляю свое мнение другим и не боюсь, когда со мной спорят.

- в) Обычно я могу найти аргументы, чтобы опровергнуть несостоятельные утверждения.
- г) Мне кажется, что у меня есть способности к организации и осуществлению планов.
- д) У меня есть склонность избегать тривиального и предлагать неожиданные идеи.
- е) Я всегда готов наладить контакт с людьми за пределами группы.
- ж) Работу любой трудности я стараюсь довести до совершенства.
- з) Хотя все мнения представляют для меня интерес, когда дело доходит до принятия решений, я перестаю сомневаться.

5. Я получаю удовлетворение от работы, потому что:

- а) Я люблю анализировать ситуации и взвешивать все возможные варианты.
- б) Я люблю находить практическое решение проблем.
- в) Мне нравится строить хорошие рабочие взаимоотношения между людьми.
- г) Я могу оказывать сильное влияние на принятие решений.
- д) Я встречаюсь с людьми, которые могут предложить что-то новое.
- е) Я могу убедить людей в необходимости следовать принятому решению.
- ж) Я внутренне ощущаю, какой вопрос требует моего максимального внимания.
- з) Я люблю заниматься таким делом, где есть поле для воображения.

6. Если мне дали трудное задание, незнакомую группу и установили жесткие сроки:

- а) Я хотел бы прежде обдумать сложившееся положение, чтобы выработать линию поведения.
- б) Я готов работать с человеком, который предложит лучший путь решения проблемы, даже если с этим человеком очень трудно сработаться.

- в) Постараюсь выявить способности людей и распределить работу в соответствии со способностями каждого.
- г) Моя прирожденная настойчивость поможет нам выполнить задание в срок.
- д) Я думаю, что сумею сохранить хладнокровие и способность трезво оценить ситуацию.
- е) Я твердо иду к намеченной цели, несмотря на сопротивление.
- ж) Я готов взять инициативу в свои руки, если дело не идет.
- з) Я проведу обсуждение, чтобы выявить новые идеи, чтобы сдвинуть дело с мертвой точки.

7. Относительно проблем, которые возникают у меня при работе в группе:

- а) Я могу быть нетерпим с теми, кто мешает продвижению работы.
- б) Я знаю, что требую от других того, что не в состоянии сделать сам.
- в) Мое желание обеспечить отличное выполнение работы иногда задерживает саму работу.
- г) Я быстро охлаждаю к работе и рассчитываю на воодушевление своих коллег, чтобы обрести рабочее состояние.
- д) Мне трудно начать действовать, если цель не ясна.
- е) Коллеги обвиняют меня в склонности к анализу и в недостатке интуиции
- ж) Иногда мне трудно объяснить и изложить мои мысли.
- з) Я не могу настоять на своем, если встречаю сильное сопротивление.

Таблица

Разделы	I	II	III	IV	V	VI	VII	Итого
Коммуникатор. КР	Г	В	А	З	Е	Ж	Ж	
Лидер ЛР	Е	Д	В	Б	Г	В	А	
Интеллект. Центр. ИЦ	В	Г	Г	Д	З	А	Е	
Контроль и оценка. КО	З	Г	Ж	В	А	Д	Б	
Служащий компании. СК	Ж	А	З	Г	Б	Е	Д	
Сотрудник группы. СГ	Б	Е	Д	А	В	Б	З	
Исследование новых возможностей. ИНВ	А	Б	Е	Ж	Д	З	Г	
Разрешение конфликтов. РК	Д	З	Б	Е	Ж	Г	В	

Задание 1. Анкета лидера: определение стиля. Представленная анкета описывает различные аспекты лидерства. Отвечайте на каждый пункт в соответствии с тем, как бы вы реагировали, если бы были лидером определенного коллектива. Обведите кружком тот ответ, который описывает то, как бы вы, скорее всего, начали действовать:

В – всегда; Ч – часто; О – время от времени; Р – редко; Н – никогда.

1. Я вел себя, скорее всего, как представитель группы ВЧОРН
2. Я поощрял бы работу во внеурочное время ВЧОРН
3. Я предоставил бы сотрудникам полную свободу действий в работе ВЧ
4. Я поощрял бы использование единообразных процедур ВЧОРН
5. Я разрешил бы сотрудникам самим решать проблемы в соответствии с их взглядами ВЧОРН
6. Я настаивал бы, чтобы коллектив всегда шел впереди остальных управлений ВЧОРН
7. Я выступал бы как доверенное лицо коллектива ВЧОРН
8. Я подталкивал бы сотрудников к большим усилиям ВЧОРН
9. Я опробовал бы свои идеи в группе ВЧОРН
10. Я позволял бы сотрудникам делать работу так, как они считают нужным ВЧОРН
11. Я много бы работал для карьеры ВЧОРН
12. Я снисходительно относился бы к отсрочкам и неопределенности ВЧОРН
13. Я выступал бы от лица группы в присутствии посетителей ВЧОРН
14. Я продвигал бы работу быстрыми темпами ВЧОРН
15. Я сделал бы так, чтобы сотрудники сами набрасывались на работу ВЧОРН
16. Я бы старался урегулировать конфликты, если бы они имели место в группе ВЧОРН
17. Я погряз бы в мелочах ВЧОРН
18. Я представлял бы коллектив на общих собраниях компании ВЧОРН

19. Я не стремился бы предоставлять членам коллектива свободу действий ВЧОРН
20. Я решал бы, что должно быть сделано, и как оно должно быть сделано ВЧОРН
21. Я подстегивал бы рост производства ВЧОРН
22. Я передал бы некоторым сотрудникам часть своих полномочий ВЧОРН
23. Все происходило бы так, как я предсказал заранее ВЧОРН
24. Я приветствовал бы проявление в группе инициативы ВЧОРН
25. Я представлял бы сотрудникам возможность решения определенных проблем ВЧОРН
26. Я хотел бы проводить реформы ВЧОРН
27. Я просил бы сотрудников работать еще больше ВЧОРН
28. Я верил бы в то, что у сотрудников есть полезные мнения ВЧОРН
29. Я планировал бы ту работу, которую нужно сделать ВЧОРН
30. Я отказался бы объяснять, почему я действую так, а не иначе ВЧОРН
31. Я старался бы убедить других, что мои идеи идут им на пользу ВЧОРН
32. Я позволил бы коллективу работать в своем собственном темпе ВЧОРН
33. Я побуждал бы коллектив улучшать свои предыдущие результаты ВЧОРН
34. Я действовал бы, не консультируясь с группой ВЧОРН
35. Я бы требовал от сотрудников придерживаться установленных правил и инструкций ВЧОРН

(Задача)_____Л (Люди)_____

Подсчет баллов

А) Обведите кружком ответы в пунктах 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34, и 35.

Б) Поставьте возле обведенного кружком ответа один бал (1) за каждый ответ Р (редко) и Н (никогда).

В) Поставьте напротив неотмеченных пунктов единицу (1), если вы ответили В (всегда) и Ч (часто).

Г) Обведите кружком эти единицы, если они стоят перед следующими пунктами: 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 и 35.

Д) Подсчитайте все единицы, которые стоят напротив ответов, обведенных кружком. Полученное число показывает степень вашей заботы о людях. Напишите его в графе Л (люди) в конце анкеты.

Е) Подсчитайте все единицы, которые не стоят напротив обведенных кружком ответов. Запишите это число в графе З (задача).

Задание 2.

А) Вспомните:

1. одного из «лучших» лидеров;
2. одного из «худших» лидеров, которых вы когда – либо встречали в вашей жизни, и то, как это проявлялось в рабочих ситуациях.

Б) Составьте список черт, которые были присущи (или их недоставало) каждому лидеру. Если возможно, разбейте список на три колонки:

1. личные качества (например, ум, внешний вид);
2. взаимоотношения (доступность, интересы и т. д.);
3. производственная эффективность (делегирование, дисциплина).

В) Дайте краткое описание ситуации на работе в настоящее время и тех моментов, которые наиболее иллюстративно описывали бы поведение/действие каждого из лидеров и их результаты.

Помните, что даже у «лучших» лидеров есть слабые стороны, а у «худших» – сильные. Старайтесь быть максимально объективным.

Г) Предложите ваш собственный список основных черт, которыми должен обладать «хороший» лидер. Будьте готовыми обсудить эти черты во время дискуссии на занятии.

Осмотрите, как ваши ответы соотносятся с ответами в первом задании.

Упражнение 1.

«Довелось мне как начальнику Управления критиковать своего заместителя по чисто производственным вопросам на рабочем сове-

щании, проводившемся в моем кабинете. После работы, как часто случалось, едем в его автомобиле – живем – по пути. И видно мне: служебные замечания мой заместитель принял как личную обиду. Он даже упрекнул меня в намерении дискредитировать его...»

Задание:

1. В чем состоит причина данного межличностного конфликта?
2. Как можно преодолеть сложившуюся конфликтную ситуацию?
3. Подумайте над тем, как надо было критиковать сослуживца, не вызывая у него негативной реакции?

Упражнение 2.

Пенсионерка-врач с 25-летним стажем, уйдя на пенсию, стала посещать платные курсы кройки и шиться в районном доме культуры. Через несколько занятий она была исключена с курсов: ее обвинили в том, что она «противопоставила себя коллективу». Об этом свидетельствуют такие события.

Во время одного из занятий в помещение вошел сотрудник дома культуры с врачом-психиатром. Прервав занятия, сотрудник сказал, что все будут слушать лекцию. Пенсионерка сказала, что ей лекция не нужна, и она будет заниматься своим делом. Лектор (знакомая пенсионерки по прежней работе) потребовала, чтобы она покинула аудиторию. Пенсионерка ответила, что она пришла на оплаченные ею занятия по кройке и шитью, а не на лекцию. Тогда лектор хлопнула дверью и ушла. И все стали возмущаться: «Как вам не стыдно!»

Директор дома культуры обвинил пенсионерку в том, что она сорвала лекцию. На это пенсионерка ответила: «Не понятно только, почему при таком большом интересе не прочитать эту лекцию нормально, как полагается?»

Задание:

1. Почему произошел этот конфликт?
2. Что надо предпринять, чтобы не допускать конфликта?
3. Как преодолеть конфликт?
4. Оцените поведение пенсионерки, остальных слушателей курсов и дирекции дома культуры.

Упражнение 3.

Инженера-программиста вызвал к себе начальник отдела и сказал, что предстоит сложная работа: придется посидеть недельку-другую сверхурочно. «Пожалуйста, я готов, – сказал инженер, – дело есть дело». Работу принес старший технолог. Он сказал, что надо рассчитать управляющую программу на станок для изготовления сложной детали. Когда рабочий день приблизился к концу, инженер-программист достал чертеж, чтобы приступить к работе. В это время к нему подошел непосредственный начальник и поинтересовался, что за работа. Услышав объяснение, он официально потребовал: «Категорически запрещаю выполнять эту работу... Задание самого начальника отдела? Пусть дает его через меня».

Через некоторое время старший технолог поинтересовался, как идут дела. Узнав, что все осталось на месте, он резко повысил голос на инженера-программиста: «Для тебя распоряжение начальника отдела ничего не значит? Все отложи, будешь считать в рабочее время!»

Задание:

1. Внимательно вчитайтесь в проблемную ситуацию и ответьте на вопросы: Каков характер задания, полученного программистом? Почему задание было отменено непосредственным начальником? Как должен был поступить инженер-программист?

2. В чем заключается причина конфликта?

3. Как выйти из данного конфликта?

Литература: [13] с. 212-220; [2] с. 148-152; [6] с. 333

Тема 5. Поведение в организации

Процесс управления и организационное поведение имеют место не в вакууме, а в конкретных условиях. Организация представляет собой сложную социальную систему, ее можно рассматривать как сумму множества взаимосвязанных переменных. На деятельность организации большое влияние оказывает окружающая среда, частью которой, в свою очередь, является сама организация. Менеджер должен

хорошо понимать природу организации и основные особенности, влияющие на их структуру, управление и функционирование.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этой темы необходимо получить знания по следующим вопросам: цели организации; анализ и конструирование организации; структура организации (организационная, линейная, функциональная, линейно-функциональная, дивизиональная, проектная и метрическая); организационная культура; коммуникации; взаимосвязь организации с внешней средой; мотивация и результативность; содержательные теории мотивации; процессуальные теории мотивации; оценка результатов труда и вознаграждение; личность руководителя и тип организации; стиль руководства; природа изменений в организации; управление нововведением; стадии формирования поведенческого маркетинга; типы поведенческого маркетинга.

План самостоятельного изучения лекции целесообразно составить из следующих вопросов:

- 5.1. Природа и конструирование организации.
- 5.2. Природа, значение и результативность мотивации в организации.
- 5.3. Повышение эффективности руководства и поведением в организации.
- 5.4. Организационное поведение в условиях изменений и нововведений в организации.
- 5.5. Поведенческий маркетинг

Тема 5.1. Природа и конструирование организации

Все организации выполняют какие-либо функции. Организации существуют для того, чтобы добиваться определенных целей, удовлетворения своих членов. Организации могут достигать таких целей, которые невозможно достичь усилиями отдельных индивидов. За счет совместных действий и сотрудничества члены организации получают синергический эффект. Организации – это неотъемлемая

часть общества, охватывающая как государственный, так и частный сектор.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При изучении этой темы необходимо обратить внимание на то, что в своем обсуждении, посвященном новым общественным услугам, в частности, коммунальным, Фарнхем и Хортон определили организации как социальные конструкторы, созданные общественными группами с целью достижения специфических целей путем планирования и координации усилий. Эти усилия предполагают использование людских и материальных ресурсов для достижения организационных целей.

Таким образом, существует множество организаций, призванных служить различным целям и удовлетворять разнообразные потребности.

Несмотря на отличия, разнообразным организациям присущи как минимум три общих признака: люди; цели и структура. Именно взаимодействие людей ради достижения определенных целей формирует основу любой организации. Для того чтобы усилия людей направлять в единое русло и координировать их, необходима та или иная форма структуры. К этому мы можем добавить еще один фактор: управление (менеджмент).

Процесс управления необходим для того, чтобы контролировать, и направлять деятельность организации и усилия ее членов на достижение целей.

Эффективность организации зависит от квалификации сотрудников, целей и структуры, а также имеющихся ресурсов. Последние обычно делятся на две широкие категории:

Людские – возможности и влияние членов организации, а также управление ими;

Неодушевленные – активы, материалы, здания и т. д.

Взаимосвязи людей, целей и форм организаций в сочетании с оптимальным использованием неодушевленных и людских ресурсов обуславливает успех или провал организации и определяет ее эффективность.

Для менеджера очень важно определить ключевые точки проблемного поведенческого поля, такие составляющие его структуры, на основе которых можно было бы строить стратегическое планирование и управление поведением организации.

Исследователи по-разному определяют эти ключевые точки. Однако большинство из них сходятся на том, что такими точками могут быть:

- цели организации;
- модель организации;
- организационная структура;
- организационная культура;
- коммуникации;
- мотивация;
- оценка результатов труда и вознаграждение;
- изменения в организации и управление нововведениями;
- стиль руководства;
- внешняя среда;
- поведенческий маркетинг.

При изучении этой темы целесообразно сделать следующие выводы: организационное поведение и процесс управления протекают не в вакууме, а в контексте организационной обстановки. Организации бывают самых разных форм и размеров. Однако, несмотря на все различия, у всех организаций есть, по крайней мере, три общих фактора: люди, цели и структура. К ним можно добавить четвертый фактор – менеджмент. Качества этих факторов определяют эффективность организации.

Структура, система управления и функционирования организаций различаются в зависимости от их типов, целей, а также поведения людей, которые в них работают. Организации могут различаться по многим параметрам, но у них есть и общие черты. Деловые организации можно рассматривать как открытые системы, непрерывно взаимодействующие с окружающей средой, частью которой они являются. Внутри организации как целого существует множество взаимосвязанных подсистем. Ситуационная модель организации привлекает

внимание к взаимосвязи технологии, структуры, методов работы и факторов среды.

Все организации должны выполнять определенные функции, часть из которых неотделима от их существования и работы. Цели организации обуславливают характер результатов ее деятельности и процесс, посредством которого они достигаются.

В процессе достижения целей и решения приоритетных задач организации могут действовать изолированно от окружающей среды, частью которой они являются. Жизнеспособность организации зависит от различных видов обмена между нею и окружающей средой. Эти обмены и длительное взаимодействие с окружающей средой приводят к появлению ряда дополнительных обязательств перед обществом, а именно – социальной ответственности менеджмента. Однако у подхода социальной ответственности есть и свои недостатки. Два других подхода к установлению системы ценностей организации – это деловая этика и корпоративное управление на высшем уровне.

Литература: [13] .221-247; [2] с. 153-174; [6] с. 336-362; [5] с. 216-246

Тема 5.2. Природа, значение и результативность мотивации к труду.

Мотивы и цели людей, побуждающие их к трудовой деятельности, составляют основу взаимоотношений между организацией и ее персоналом. Менеджер должен уметь организовать своих подчиненных и направить их усилия на решение задач организации. Для этого необходимо понимать природу поведения людей и знать методы эффективного воздействия на него.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

Изучая в первой теме природу поведения, мы выяснили, что в основе любого осознанного действия человека лежит определенный мотив, то есть осознанная потребность. Люди постоянно испытывают те или иные потребности и стараются их удовлетворить. По мере того как они разрешают свои проблемы, один тип поведения оказывается

вознагражденным, другой – нет. Поэтому, когда в следующий раз человек встречается с той или иной проблемой, он пытается ее разрешить тем способом, который ему уже однажды помог. Другими словами, степень удовлетворения, полученная при достижении поставленной цели, влияет на его поведение в сходных обстоятельствах в будущем.

Ученые назвали это законом результата или законом следствия. Зная действие этого закона, можно побуждать людей к определенному поведению.

Процесс побуждения работников к деятельности для достижений их личных целей и целей организации называется мотивацией.

Для побуждения людей к эффективной деятельности применяются вознаграждения. При этом вознаграждение понимается в более широком смысле, чем просто деньги или удовольствия, с которыми обычно ассоциируется это слово. Вознаграждение включает в себя все, что человеку представляется ценным для его жизни. Они подразделяются на биологические и социальные.

Вознаграждения бывают внутренние и внешние. Внутренние вознаграждения человек получает от самой работы. Когда она ему кажется значимой, и он ее хорошо выполняет, у него появляется чувство самоуважения. Внутренним вознаграждением можно считать дружбу и общение, которые возникают в процессе работы с коллегами. Удовлетворение внутренней мотивации, т. е. психологических потребностей персонала находится во власти менеджеров всех уровней.

Внешние вознаграждения отражают зависимость индивида от предметов материальной культуры и осязаемых благ. Человек получает их от организации. Это – зарплата, продвижение по службе, символы служебного статуса и престижа, похвала и признание, а также дополнительные выплаты и льготы. Обеспечение таких осязаемых благ, как правило, находится вне сферы влияния отдельных руководителей и определяется политикой организации в целом. Чтобы определить, как и в каких пропорциях нужно применять внутренние и внешние вознаграждения в целях мотивации, менеджер должен знать,

какие существуют у работников потребности, и что заставляет их трудиться производительно.

Многочисленные исследователи пытаются ответить на эти вопросы по-разному. Одни из них видят источники мотивации во внутреннем мире человека, его потребностях, ценностях, устремлениях. Другие объясняют трудовую мотивацию действием внешних для человека факторов. Они считают, что поведение человека является реакцией на воздействие этих факторов (вспомним эксперименты И.П. Павлова), и, следовательно, им можно управлять с помощью системы наказаний и поощрений.

Изучая самостоятельно тему, может возникнуть вопрос: что лежит в основе мотивации? Ответ на него может быть следующим. Сама концепция мотивации предполагает наличие некой движущей силы внутри индивида, побуждающей его к активности, направленной на удовлетворение потребностей или оправдание каких-либо ожиданий. Данная трактовка природы мотивации явилась источником создания основной модели мотивации.

Поведение людей зависит от причин, побуждающих их к активности. Деятельность определяется совокупностью, как способностей индивида, так и мотивов, определяющих выбор того или иного образа действий.

Деятельность = функция (способность × мотивацию).

Следовательно, для повышения эффективности работы организации менеджер должен уделять много внимания мотивации персонала и направлять усилия своих подчиненных (движущую силу внутри них) на успешное решение задач и достижение целей организации.

Однако что же является той движущей силой, которая заставляет человека работать? Каковы потребности и ожидания людей, и какое влияние они оказывают на эффективность работы? Мотивация является сложным и сугубо индивидуальным явлением, она определяется взаимодействием многих переменных. Люди постоянно испытывают множество различных, часто противоречащих друг другу потребностей, которые имеют тенденцию изменяться. Тщательно проанализировав все известные на данный момент теории мотивации, Митчел

определил мотивацию как «осознанное побуждение к определенному образу действий».

Между тем следует иметь в виду, что ни одна из теорий не является истиной в последней инстанции. Бесспорно, все теории мотивации имеют свои слабые места, и обычно не представляет труда подобрать примеры, противоречащие их выводам и утверждениям. Однако их многообразие представляет возможность для дискуссий, дальнейшего изучения проблемы и для проведения экспериментов, направленных на выявление наиболее эффективной стратегии мотивации.

В результате можно сделать и такой вывод. Людей нельзя мотивировать. Можно только создать благоприятные условия для их самомотивации. Мотивация – личное решение каждого. Задача менеджера – создать необходимые для этого условия.

Изучая эту тему, следует сделать следующие практические выводы: мы рассмотрели несколько теорий мотивации, каждая из которых имеет свои сильные и слабые стороны. Ни одна из них не является совершенной, но каждая добавляет нечто новое к пониманию мотивационного процесса. Обзор этих теорий позволяет сделать некоторые конкретные выводы для практики.

1. Менеджеры в состоянии воздействовать на мотивацию и управлять ею.

2. Все известные теории мотивации делают упор, в конечном счете, на определение перечня и структуры потребностей людей.

3. Потребности можно удовлетворить вознаграждениями – внешними: это денежные выплаты, продвижение по службе и внутренними, это чувство успеха при достижении цели, получаемыми от самой работы.

4. Для удовлетворения первичных потребностей необходимо:

а) совершенствовать систему денежной оплаты за труд. Заработная плата должна давать достаточно средств для оплаты разумных жизненных потребностей работника и вместе с тем способствовать его реальному вкладу в процветание организации;

б) обеспечивать стабильность занятости работника. Люди должны быть в полной безопасности от конъюнктурных изменений в потребностях рабочей силы;

в) создавать безопасные условия труда. Оборудование, условия труда должны способствовать реализации творческого потенциала работника.

5. Для удовлетворения вторичных потребностей необходимо:

а) поручать сотрудникам такие работы, которые позволяли бы им общаться;

б) создавать на рабочих местах обстановку единой команды;

в) проводить периодические совещания с подчиненными не только для принятия стратегических решений, но и для обсуждения текущих вопросов;

г) сохранять неформальные группы, если они не наносят реального ущерба организации;

д) постоянно увеличивать содержательность работ для сотрудников;

е) обеспечивать им эффективность обратной связи по результатам работ и реакции руководителя;

ж) проводить объективную оценку и поощрение достигнутых результатов;

з) привлекать подчиненных к формулированию целей и разработке решений;

и) делегировать подчиненным достаточно прав и полномочий;

к) продвигать работников по служебной лестнице;

л) обеспечивать и поддерживать их обучение и переподготовку;

м) знать потенциал каждого работника и создавать необходимые условия для его реализации;

н) поручать подчиненным сложные и важные задачи, требующие полной отдачи сил и возможностей;

и) поощрять и развивать творческие способности подчиненных.

Практическая эффективность всех теорий мотивации зависит, как мы теперь знаем, от вознаграждений. В свою очередь вознаграждения находятся в прямой зависимости от оценки результатов труда.

Таким образом, система оценки труда и вознаграждение являются основой работы по мотивации поведения сотрудников в любой организации.

Правильная оценка труда обеспечивает руководителей необходимой информацией для принятия решений о размерах вознаграждения работников, их обучении и развитии, продвижений по службе или наказании.

Литература: [13] с. 247-270; [2] с. 174-194; [6] с.151-182; [9] с. 185-203; [5] с. 70-79

Тема 5.3. Повышение эффективности руководства и поведения в организации

Руководитель занимает особое место в иерархии организации, которое определяется возлагаемыми на него функциями, правами и ответственностью. Его роль трудно переоценить. В России говорят: каков поп, таков и приход. Помимо необходимости проведения всех организационных процессов, руководитель несет ответственность и за создание в рамках организации соответствующего климата, который будет способствовать мотивации сотрудников, пробуждать в них желание работать охотно и эффективно.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этого раздела следует обратить внимание на организационный климат, который является общим понятием, которому сложно дать четкое определение. Он воспринимается скорее на уровне ощущений. Его можно сравнить с погодой: климат определенного географического региона складывается из комбинаций погодных условий под воздействием сил окружающей среды. Некоторые из этих сил более понятны и изучены, чем остальные. Климат оказывает влияние на отношения людей к выполняемой ими работе и своим коллегам. Климат в значительной степени определяется тем, насколько сотрудники принимают культуру организации.

Несмотря на то, что большинство из нас вполне отдает себе отчет в том, что подразумевается под организационной культурой, дос-

таточно трудно дать точное определение этого общего термина. Самое простое и распространенное определение культуры звучит примерно так: «как здесь все обычно происходит». Однако целесообразно привести четкое определение. Организационная культура – это совокупность традиций, ценностей, политик, убеждений и установок, которые составляют общий контекст для всего, что мы думаем или делаем в рамках организации. Культура формируется на основе системы обычаев и ритуалов, моделей коммуникации, неформальной организации, ожидаемых моделей поведения и восприятия психологического контракта.

Существует несколько способов классификации типов организационной культуры. Необходимо раскрыть их содержание. Например, Хэнди, развивая идеи Харрисона, выделяет четыре типа организационной культуры: культура власти, ролевая культура, культура задачи и культура личности.

В каждой организации существует своя особенная культура, а крупные предприятия зачастую представляют собой сочетание всех типов культуры, которые проявляются в различных сферах организации. Разные люди предпочитают различные типы организационной культуры. Если собственные убеждения и личностные характеристики сотрудников соответствуют типу культуры, существующему на том участке предприятия, где они работают, они, скорее всего, будут чувствовать себя комфортно и окажутся довольными своей работой.

Изучая эту тему целесообразно сделать следующие практические выводы: стиль руководства и поведение организации во многом зависят от характеристик организационной культуры и климата. Организационная культура позволяет объяснить «ход событий» в различных организациях. Культура, таким образом, является общим понятием, которому сложно дать четкое определение. Существуют многочисленные способы классификации различных типов организационной культуры. Культура развивается с течением времени и зависит от многих факторов. Всепроницающая сущность культуры оказывает существенное влияние на поведение и работу отдельных сотрудников, а также на процессы и деятельность организации.

Организационный климат основан на восприятии персоналом своей организации, и его можно охарактеризовать как степень взаимного доверия и понимания среди сотрудников. Климат формирует отношение людей к их деятельности и личным контактам с коллегами. Здоровый организационный климат обладает рядом отличительных характеристик. Среди факторов, оказывающих влияние на создание здорового климата, можно выделить моральный дух сотрудников и степень их приверженности организации.

Руководитель занимает особое место в иерархии организации, которое определяется возлагаемыми на него функциями, правами и ответственностью. Канадские ученые М.К. де Врие и Д. Миллер на основе своих исследований доказали, что морально-психологический климат в организации в значительной степени определяется личностными особенностями первого или первых двух лиц. В зависимости от этих особенностей они выделили типы организаций. Как показали исследования канадских ученых, тип той или иной организации, морально-психологический климат в ней, нормы поведения, во многом зависят от руководителя, его опыта, способностей, деловых и личных качеств. В своей совокупности они влияют на стиль руководства организаций.

Многие ученые, начиная с Курта Левина, определившего три стиля руководства (авторитарный, демократический и пассивный), описывали взаимодействие руководителя и подчиненных, останавливаясь на этих исходных позициях. Если проанализировать все перечисленные стили, не трудно заметить, что они отличаются друг от друга в основном степенью автократичности или демократичности в поведении руководителя. Судить вообще о преимуществах того или другого из них трудно и, наверное, неправильно. Например, в экстремальной ситуации даже демократический руководитель будет действовать жестко. В тоже время спокойное течение событий может побудить жесткого автократа к более мягким формам управления. Более того, практика показывает, что и при автократическом стиле управления, и при демократическом производительность труда может быть примерно одинаковой.

Литература: [13] с. 270-278; [2] с. 194-201; [6] с. 336-375; [9] с. 9; [5] с. 110-148

Тема 5.4. Поведение людей в условиях изменений и нововведений в организации

Следует учитывать, что люди склонны в той или иной степени сопротивляться изменениям. В силу этого для инициирования любых нововведений управленцам необходимо разработать четкую стратегию действий. В наши дни одной из основных функций эффективного менеджмента становится успешное проведение изменений. Члены организации не должны воспринимать новые идеи и нововведения как угрозу. Действия руководства по поддержанию баланса социотехнической системы оказывают влияние на установки людей, поведение индивидов и групп и, таким образом, на уровень производительности и эффективности организации.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

В этой теме важно понять, что подразумевается под пониманием поведения людей. Эффективное управление изменениями невозможно без четкого представления о поведении людей на рабочем месте. Большинство людей не отделяют свою жизнь от работы и ощущают эмоциональную вовлеченность, являясь членами организации. Кроме того, людей интересует, какие последствия будут иметь изменения, в частности их, беспокоят возможные потери в сфере доходов, безопасности, статуса или самоуважения. Организационные изменения могут привести к снижению чувства идентичности и вовлеченности, утрате ориентиров и привычных привязанностей.

Большинство людей испытывают опасение и неуверенность перед лицом изменений. Обычной реакцией в подобной ситуации становится чувство неопределенности, фрустрации или страха. Это объясняет, почему люди часто занимают оборонительную позицию и проявляют негативное отношение и сопротивление изменениям.

При изучении этой темы целесообразно сделать следующие практические выводы: организации существуют в условиях крайне изменчивой среды и находятся в состоянии постоянных изменений.

Изменения происходят во многих областях и являются неизбежной характеристикой социальной и организационной жизни. Существует широкий спектр факторов, оказывающих влияние на организации и обуславливающих необходимость проведения изменений. Перемены способны затрагивать все аспекты деятельности организации. Организационные изменения могут быть намеренно инициированы менеджерами. В ходе проведения плановых изменений неизбежно происходит процесс трансформации поведения. Изменения имеют обоюдную направленность, и преобразования организации могут повлечь за собой изменения характера управленческой деятельности.

Несмотря на свои потенциально положительные результаты, изменения нередко встречают сопротивление, как на индивидуальном, так и на организационном уровне. Сопротивление изменениям может принимать различные формы, и зачастую сложно точно определить его конкретные причины. В силу этого для инициирования изменений менеджменту необходимо разработать четкую стратегию, уделяя особое внимание стилю управления, а также человеческому и социальному факторам. Успешное управление изменениями является ключевым фактором эффективности работы организации и должно исходить с ее самого верхнего уровня.

Литература: [13] с 279-286; [2] с. 201-208; [6] с. 406-416; [5] с. 283-303

Тема 5.5. Поведенческий маркетинг

Маркетинг представляет собой философию и методологию различной деятельности, которые формируют «образ мышления» в управлении организацией и образ действий ее на рынке. Таким образом, маркетинг мы можем рассматривать, с одной стороны, как составляющую проблемного поля поведения организации, с другой, как конечный продукт всей деятельности по формированию организационного поведения. Практика развития маркетинга на российских предприятиях показывает, что на начальном этапе его воспринимают преимущественно как торгово-сбытовую или даже рекламную деятельность. В дальнейшем приходит понимание того, что маркетинг - это не улучшение работы какого-либо «традиционного» подразделе-

ния организации (сбытового, производственного и т. п.), а выполнение принципиально новой функции по взаимодействию с рынком.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При изучении этой темы необходимо заострить внимание на том, что советский учёный Ю.Д. Красовский выделяет четыре стадии формирования поведенческого маркетинга: производственную, сбытовую, конъюнктурную, маркетинговую.

Особенностью российской действительности является наличие у нас предприятий, работающих по западному образцу, и таких, которые находятся на разных стадиях перехода к новой поведенческой культуре. Притом последних большинство. Традиционная привычка к некоему централизму, коррумпированность в обществе, непонимание важности маркетинга как основы получения доходов – все это и многое другое отодвигает на задний план кропотливую работу непосредственно с самим потребителем, клиентом, покупателем. Пока еще существует мнение, что она второстепенна.

Чтобы понять, как формируется поведенческий маркетинг, целесообразно рассмотреть каждую из четырех стадий.

В этом разделе напрашиваются следующие практические выводы: практика развития маркетинга на российских предприятиях показывает, что на начальном этапе его воспринимают преимущественно как торгово-сбытовую или даже рекламную деятельность. В дальнейшем приходит понимание того, что маркетинг – это не улучшение работы какого-либо «традиционного» подразделения организации (сбытового, производственного и т. п.), а выполнение принципиально новой функции по взаимодействию с рынком, когда на требования потребителей ориентируется вся деятельность предприятия.

Выделяют четыре стадии формирования поведенческого маркетинга: производственную, сбытовую, конъюнктурную, маркетинговую. На стадии производственной ориентации находятся бывшие государственные предприятия, ставшие акционерными обществами открытого типа. Они отличаются неразвитой поведенческой культурой. Стадия сбытовой ориентации характерна для предприятий, которые уже начали понимать, что Госснаба больше не существует, поэтому

выпускаемую продукцию нужно сбывать самим. Стадию конъюнктурной ориентации переживают организации, в которых имиджевые регуляторы оказывают уже такое воздействие на сознание персонала, что постепенно становятся важными нормами поведения. Стадия маркетинговой ориентации отличается развитием такой поведенческой культуры, в которой имиджевые регуляторы осмысливаются персоналом как общественная необходимость

Переход организации из одной стадии в другую – сложный процесс, который требует усилий и менеджеров, и самих работников.

Показателем того, на какой из четырех стадии находится та или иная организация, является тип поведения ее работников.

Существуют три основных типа поведения фирмы: клиентурный, антиклиентурный и псевдоклиентурный.

Литература: [13] с. 287-291; [2] с. 208-211; [6] с. 224-235

При работе над темой №5 мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Какое влияние оказывают цели организации на ее поведение?
2. Какие существуют модели для построения организаций?
3. Объясните влияние организационной структуры на поведение организации.
4. Как формируется и поддерживается организационная культура?
5. Охарактеризуйте роль коммуникаций в поведении организации.
6. Назовите содержательные основные и процессуальные теории мотивации.
7. Какие критерии могут быть использованы для установления непосредственной зависимости уровня оплаты труда и выработки сотрудников? С какими из них вы сталкивались в своей трудовой деятельности?
8. Вспомните случай, когда вы участвовали в осуществлении каких либо организационных изменений. Что вы предприняли для устранения или уменьшения сопротивления?

9. Какие вы знаете, стили руководства и как они влияют на поведение организации?

10. В чем суть взаимодействия организации с внешней средой?

11. Назовите основные стадии и пути формирования поведенческого маркетинга.

С целью закрепления материала данной темы рекомендуем разобрать следующие задания и упражнения.

Задание 1. Посетите любую транспортную организацию по своему выбору.

А) Исследуйте и задокументируйте следующее:

1. природу и главную цель организации;
2. ее размер;
3. природу технологии / системы «производства»;
4. характеристики персонала;
5. основные внешние факторы влияния;
6. любые другие значимые факторы.

Б) Позаимствуйте или составьте самостоятельно схему структурной модели организации.

В) Используя свои знания ситуационного подхода, прокомментируйте эффективность структуры организации и/или ее отделов. Что вы считаете хорошими и плохими примерами структуры?

Г) Объясните, подкрепляя доводами, какие изменения структуры вы бы рекомендовали, чтобы повысить эффективность работы организации.

Д) Там, где необходимо, подготовьте пересмотренную организационную схему.

Задание 2:

А) Перечислите в порядке приоритетности ваши потребности. (Не включая основные физиологические потребности, такие как голод, жажда и потребность в крыше над головой.)

Б) Кратко поясните, в какой степени эти потребности и ожидания удовлетворяются в рамках вашей нынешней рабочей ситуации и, что вы надеетесь получить в будущем.

В) Опираясь на свой опыт работы (даже непродолжительный, во время каникул или на условиях неполного рабочего дня), опишите:

- 1) какие факторы / аспекты побуждали вас выполнять ее хорошо;
- 2) какие факторы / аспекты работы плохо отражались на ее эффективности.

Г) Обсудите их в аудитории.

Тест: Конструирование организации

1. Вы создаете небольшую организацию со стабильной внутренней средой и низким уровнем неопределенности внешней среды. Какую выберете модель для ее построения:

- а) механистическую?
- б) органическую?

2. Органическая модель предполагает использование только физических и экономических мотивов.

- а) верно;
- б) неверно.

3. На основе механистической модели строятся организационные структуры:

- а) линейная;
- б) функциональная;
- в) линейно-функциональная;
- г) дивизиональная;
- д) все перечисленные;
- е) три первые.

Упражнение

Задание: Проведите анализ внешней среды вашей организации.

Какие факторы экономической среды являются критическими для вашей организации (инфляция, сбыт и т. д.)? Каковы тенденции их изменения?

1. Какие факторы социально-культурного окружения являются критическими для вашей организации (демографические сдвиги, уровень образования, обычаи и т.п.)? Каковы тенденции их изменения?

2. Какие из действующих правовых актов являются критическими для вашей организации (на государственном, региональном и местном уровнях)? Каковы тенденции их изменения?

3. Какие научно-технические факторы внешней среды являются критическими для вашей организации (технология производства, новые материалы, техника и т. п.)? Каковы тенденции их изменения?

4. Какие политические факторы внешнего окружения являются критическими для вашей организации (отношение правительства к отрасли, бизнесу и т. п.)? Каковы тенденции их изменения?

5. У вашей организации имеется разработанная стратегия, которую необходимо реализовать. а) Какие изменения предполагается осуществить? б) Какие изменения претерпит организационная структура? в) Как изменится организационная культура? г) Кто будет реализовывать организационные изменения? д) От кого следует ожидать сопротивления изменениям?

В какой ситуации находится ваша организация в настоящее время (материально-техническое снабжение, сбыт, технология, персонал, финансы и пр.)? Если не предпринимать никаких шагов, то где может оказаться ваша организация через год? Какие стратегические изменения необходимо предпринять в настоящее время?

Литература: [13] с. 291; [2] с. 211-213; [6] с. 255

Тема 6. Поведение в глобальной международной организации

Учитывая проблемы, с которыми сталкиваются глобальные международные организации, мы можем в первую очередь рассмотреть только отдельные аспекты, которыми занимаются руководители глобальных международных организаций. В этой теме мы должны изучить некоторые вопросы, которые уже разбирали в предыдущих те-

мах, такие как мотивация, руководство и групповые процессы, однако на этот раз взглянем на них с позиции глобальности.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

Для того чтобы приступить к вышесказанному, на наш взгляд, вначале целесообразно разобрать, почему вообще организации расширяют масштабы своей деятельности и действуют глобально. Затем целесообразно обсудить несколько вопросов связанных с влиянием глобальной среды и разных культур на то, как действует организация. И только после этого следует разобрать отдельные аспекты, которыми занимаются менеджеры глобальных международных организаций.

При самостоятельном изучении этой темы необходимо получить знания по следующим вопросам: что такое глобальная организация, почему организации стали действовать в глобальной среде, качества менеджера в национальных и международных организациях; организационная мульти-культура; качества российского работника; мотивация в международной организации; коммуникации в международной организации; стиль управления в международной организации; американская и японская системы управления.

План самостоятельного изучения темы целесообразно составить из следующих вопросов:

- 6.1. Международный бизнес в условиях глобализации экономики;
- 6.2. Поведение в международной организации.

Тема 6.1. Международный бизнес в условиях глобализации экономики

Глобальная организация – это организация, выпускающая или продающая товары или услуги более чем в одной стране. Глобальные организации относятся к миру, как к одному большому рынку. Такие виды продукции, как магнитофоны, часы, автомобили, хрусталь, фарфор, питьевая вода, самолеты и морские суда – глобальные продукты, привлекательные для потребителей по всему миру. Организации начинают действовать глобально в большей степени для того, чтобы получить доступ к ценным ресурсам, которые располагаются

по всему миру. Многие зарубежные организации получают исходные составляющие из других зарубежных стран, поскольку они могут оказаться дешевле или более высокого качества.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При изучении этой темы необходимо обратить особое внимание на то, что когда организации выходят на международный рынок и начинают покупать за рубежом требуемые исходные составляющие, продавать там свою продукцию или осуществлять свои операции, она сталкивается с необходимостью научиться понимать то, чем разные страны или национальные культуры отличаются друг от друга. **Национальная культура – это совокупность экономических, политических и социальных ценностей, присущая другой нации.**

Сегодня в мире существует около трех тысяч наций и более двухсот суверенных государств. Для каждого этноса, государства, народа, нации характерен свой исторический и экономический путь развития, своя культура, свое поведение.

Культура как организационная, так и национальная, – это продукт ценностей и норм, которые люди используют для направления своего поведения и контроля за ним. Именно ценности определяют, что люди считают хорошим, правильным или соответствующим тем целям, которые они должны достичь. Ценности также задают и нормы, предписывающие подходящие типы поведения для достижения этих желательных целей. На национальном уровне ценности и нормы страны определяют, какие типы отношений и поведений приемлемы или подходящие, а какие нет. Люди начинают впитывать национальную культуру, социализироваться в рамках этих ценностей еще детьми, когда постепенно усваиваются нормы и социальные рекомендации, задающие способы поведения людей внутри данной культуры по отношению друг друга, а часто и к людям с другой культурой.

Для того чтобы успешно управлять в глобальной среде, организации и их менеджеры должны научиться учитывать самые разные ценности, нормы и типы отношений, характерные для разных национальных культур. Менеджерам необходимо признать, например, что

если организации в США могут вознаграждать и поощрять ценности предпринимательства и готовность пойти на риск, в Японии важные решения принимаются группой, а в Мексике уважение к начальникам и к установленным каналам власти является нормой.

Изучая самостоятельно тему, следует обратить внимание на следующие рекомендации менеджерам.

По работе моряков на зарубежных судах немного публикаций. Основная из них В.А. Конталева, в соавторстве. Как получить работу на судне: Практическое руководство для моряков. – М.: РКонсульт, 2002. – 320 с. В ней впервые в отечественной литературе наиболее полно, системно и комплексно освещены правовые условия и практические возможности для трудоустройства моряков на иностранные суда. Книга охватывает широкий спектр вопросов, с которыми обычно сталкиваются моряки в процессе поиска, найма и работы на судах под «удобным» флагом. Большое внимание уделено условиям труда и заработной платы, а также социальным гарантиям моряков, исходя из действующих международно-правовых норм и конкретного содержания заключенного трудового договора. Показаны роль и значение крьюинг-менеджмента в обеспечении занятости моряков. Дается характеристика международного рынка труда моряков и морских специалистов. Приводятся конкретные образцы документов, необходимые для успешного трудоустройства. Основной акцент в книге сделан в сторону практических советов и рекомендаций морякам, что дает возможность избежать досадных недоразумений и трудовых конфликтов с иностранными работодателями.

Если вы стали работать простым морским специалистом или менеджером за границей, уделите достаточно времени и разберитесь в национальной культуре страны, в которой вы действуете. Привлеките к этому членов вашей семьи. К примеру, В.А. Конталев из своего опыта зарубежной работы в качестве представителя Морфлота СССР во Вьетнаме предлагает следующее.

- Проанализируйте экономические, политические, социальные ценности страны, особенно то, как в ней ведется бизнес.

- Используйте модель Холстеде для анализа культурных ценностей страны и сравните эти ценности с ценностями вашей страны, что позволит вам определить основные различия между ними.

- Уделите достаточно времени общению с другими менеджерами – иностранцами в стране, где вы действуете, и с ее гражданами, что поможет вам разобраться с нормами и этикетами страны, о которых вам следует знать, когда вы будете общаться с ее гражданами как деловом, так и на социальном уровне.

- Старайтесь адаптироваться и используйте возможности применить ваш опыт работы в других странах, узнать больше о собственной национальной культуре и культурных ценностях.

Если обобщить сказанное, проблема для менеджеров глобальных организаций состоит в решении, как адаптировать свои операции с учетом различных политических, экономических и социальных ценностей, с которыми они сталкиваются по мере того, как все шире действуют в глобальных условиях. Чем сильнее у организации глобальное присутствие, т. е. чем больше число стран, в которых она действует, тем сильнее диапазон культурных национальных различий, с которыми организация сталкивается и которыми должна управлять.

В каждой стране, утверждают ученые, своя философия бизнеса. В Японии, например, для нее характерны коллективизм и сотрудничество на основе взаимного уважения. Американский бизнес построен на традициях конкуренции и поощрения индивидуализма работников с четкой ориентацией на прибыль компании и зависимость личного дохода от нее. В Англии бизнес основывается на традиционных ценностях нации и теории человеческих отношений. Формирование российской философии бизнеса тоже происходит на основе национальных традиций и культуры.

Как установлено, на философию бизнеса оказывают влияние политические, экономические, социальные и правовые условия; менталитет нации. Одни страны находятся на высокой стадии экономического и культурного развития, другие – на низкой; в одних царит диктатура, в других – демократия.

В условиях глобализации система международного бизнеса интегрирует в различные национальные культуры. Международная организация все более и более становится мультинациональной. От менеджера, который работает в такой организации, требуется совсем иной подход и иное мышление.

Культурное разнообразие внутри страны и в международном плане ставит перед ним задачу более глубокого понимания этнических особенностей, личностных ценностей и национальных субкультурных явлений.

Н. Адлер и С. Бартоломью сформулировали требования, которым должны соответствовать менеджеры, работающие сегодня в системе международного бизнеса.

Воспитанию новых качеств менеджера способствует изучение всех составляющих глобальной организации. Для управления поведением в международной организации важны, прежде всего, такие из них, как организационная культура, мотивация, коммуникация и стиль управления.

Литература: [1] с. 294-308; [2] с. 214-217; [6] с. 418-434; [5] с. 246-283

Тема 6.2. Поведение в международной организации

Есть ли причины полагать, что индивидуальность и способности различаются между странами точно так же, как они различаются у разных людей, т. е. что разные страны имеют разные типы индивидуальности и разные наборы способностей? Например, может ли модель Большой пятерки индивидуальности (экстраверсия, нервозность, уживчивость, добросовестность, открытость к познанию) применяться к людям по всему миру? Может ли применяться и модель Хофстеде национальной культуры, исходящая из допущения, что культуры разных стран различаются по пяти основным, позициям и что разные страны попадают по этим позициям на разные точки? Поэтому кажется обоснованным, что характеристики Большой пятерки и черты индивидуальности, особенно значимые для организации (место контроля, потребность во власти или потребность в принадлежности),

можно применять и в разных странах. Однако могут быть, различия в относительных позициях граждан разных стран в отношении черт личности, поскольку существуют влияния природы, на которые приходится около половины различий в индивидуальности.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

При самостоятельном изучении этого раздела обратите внимание на то, что касается организационного поведения, здесь центральная идея заключается в том, что индивидуальность нельзя изменить за короткое время. В связи с этим эффективно действующие глобальные менеджеры это те, кто научился понимать разницу в индивидуальностях людей, объясняющуюся Национальной культурой, и работать с ее учетом. Такие менеджеры положительно принимают разнородность и разрабатывают стратегии, помогающие им учесть национальные точки зрения и отреагировать на них в своих интересах. Это во все нелёгкая задача. Судовые команды, имеющие сотрудников из разных стран, часто сталкиваются с затруднениями при их общении друг с другом, В частности, и из-за различий в национальных типах индивидуальности. Продвижение многих топ-менеджеров на позицию директора-распорядителя может во многом объясняется способностью хорошо взаимодействовать с представителями национальностей.

Индивидуальность скорее всего влияет на организационную культуру. Ценности основателя организации и типы людей, которых отбирает организация, – это основные источники организационной культуры. На национальном уровне мы можем ожидать доминирования некоторых типов национальных личностных черт, описывающих культуру национальных организаций и показывающих, например, что культура японской организации в большей степени схожа с культурой других японских организацией, чем с культурой американских или немецких организаций.

Еще один момент, в котором способности имеют значение. Большинство различий между странами, возможно, объясняются разным стремлением к благополучию. Например, наличия иного уровня образования в стране порой достаточно для объяснений различий в способности, так же как поддержки, которую взрослые и дети полу-

чают дома и у своих сверстников. Профессиональная подготовка и другие программы образования – важный элемент, необходимый для успешной конкуренции в условиях глобальной экономики, где сотрудникам поручают выполнять все более сложные задачи, работать с оборудованием со встроенными компьютерами и овладевать новым мастерством.

Изучая тему, примените следующие практические выводы. Понимание сущности глобального организационного поведения и управление им начинается с уяснения сущности различий между национальными культурами. Чтобы добиться успеха, глобальные организации должны помогать своим менеджерам формировать мастерство, позволяющее им работать эффективно в условиях других стран и учитывать различия в национальных культурах. Люди, управляющие глобальными организациями, сталкиваются в целом с тем же набором проблем, что и их коллеги, управляющие подобными структурами в своих странах. Однако глобальные проблемы часто более трудно решать, поскольку они осложняются различиями в национальной культуре. Некоторые менеджеры с удовольствием решают задачу глобального менеджмента и охотно отправляются за границу, чтобы получить новый опыт управления в условиях иной культуры. Другие предпочитают оставаться дома и поручают работающим за рубежом или иностранным менеджерам руководить операциями в других странах. Однако какой бы вариант эти люди не выбрали, в современной глобальной среде большинству менеджеров на том или ином этапе их карьеры требуется самим выйти в глобальную среду, и тогда они в полной мере испытывают сложности с мотивацией, руководством, коммуникациями и другие проблемы, связанные с управлением глобальными организациями. Глобальная организация – это организация, которая выпускает или продает товары или услуги более чем в одной стране.

В соответствии с моделью национальной культуры Хофстеде различия в ценностях и нормах разных стран можно передать в виде схемы, имеющей пять позиций: индивидуализм-коллективизм, дистанцию власти, ориентацию на достижения или на благосостояние,

стремление избежать неопределенности, долгосрочную или краткосрочную ориентацию. Важнейшие средства, при помощи которых ценности сообщаются членам национальной культуры, символы, церемонии, истории и язык.

Глобальное обучение – это обучение тому, как управлять отношениями в организациях, действующих в других странах, и как реагировать на запросы потребителей со всего мира.

Все проблемы индивидуального и группового поведения и такие его аспекты, как мотивация и направление деятельности сотрудников или руководство группами и командами, наблюдаемые в одной стране, встречаются и на глобальном уровне. Менеджеры, работающие за рубежом, если они собираются работать эффективно, должны адаптировать свой стиль управления, чтобы учесть различия в национальных культурах по организационному поведению.

Литература: [13] 308-337; [2] с. 217-230; [6] с. 434-445; [9] с. 11-17

При самостоятельной работе над темой № 6 мы рекомендуем использовать следующие вопросы для самоподготовки.

1. Как влияет история на различные мировые культуры?
2. Как проявляются обобщенные показатели Хофстеде в российском менталитете?
3. Какие страны, по вашему мнению, больше других похожи на США?
4. Назовите основные различия между американской и японской системами управления.
5. Как действуют основные теории мотивации в международной организации?
6. Объясните, в чем проявляются особенности коммуникации в международной среде.
7. Какое влияние оказывает национальная культура на организационную культуру?
8. Перечислите основные требования к менеджеру глобальной организации.

9. Раскройте особенности российского и зарубежного трудового права при найме моряков на суда под «удобным» флагом.

10. Раскройте содержание крьюинг-менеджмента по трудоустройству моряков на зарубежную работу.

Литература: [13] с. 77-380; [2] с. 230-231

С целью закрепления материала данной темы рекомендуем разобрать следующие практические упражнения и задания.

Упражнение 1.

Задача. Формирование диагностического мастерства. Выход на глобальный уровень. Выберите для изучения иностранную компанию, о которой недавно сообщалось в прессе, или ту, деятельность которой вас особенно интересует, возможно, из-за ее продукции, которая вас привлекает. Посетите библиотеку и, используя такие журналы, как «Business Week» или «Fortune», отыщите статьи об этой компании и стране, в которой она расположена. Затем ответьте на следующие вопросы.

1. Опишите культуру страны, в которой располагается эта компания, используя модель Хофстеде для анализа ее культурных ценностей.

2. Какие типы товаров или услуг выпускает или предлагает эта компания? Какие преимущества дают этой компании глобальные виды деятельности?

3. Какой тип структуры компания применяет для управления своими видами деятельности?

4. Учреждала ли эта компания какие-то совместные предприятия с американскими партнерами в прошлом?

5. Испытывает ли эта компания какие-то проблемы на глобальном уровне?

6. Встречается ли эта компания с какими-то проблемами при управлении своими глобальными человеческими ресурсами?

7. С какими проблемами, по вашему мнению, компания столкнется в будущем на глобальном уровне?

Упражнение 2.

Задача с использованием Интернета.

Отыщите веб-сайт компании, в котором подробно описываются глобальные проблемы, с которыми она сталкивается, и способы, предлагаемые ею для их решения. Каковы эти проблемы и как компания пытается их решить?

Упражнение 3 экспериментального характера: проблемы, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом

Цель

Ваша цель – разобраться в возможностях и проблемах, с которыми сталкиваются менеджеры, работающие за рубежом, и члены их семей, когда им требуется приспособиться к условиям длительного пребывания в другой стране.

Ваши действия

Класс делится на группы численностью от трех до пяти человек, и каждая группа назначает одного докладчика, который сообщит результаты ее работы всему классу.

Предлагается следующий сценарий.

Вы группа менеджеров, которым поручен менеджмент в порту Хайфон, Вьетнам. Реализация проекта рассчитана на два года, а члены ваших семей присоединятся к вам через месяц после вашего прибытия во Вьетнам. Вы собрались для «мозгового штурма», чтобы обсудить возможности и проблемы, с которыми вы столкнетесь во время своего пребывания во Вьетнаме, и для того, чтобы разработать план, который позволит вам и членов ваших семей успешно приспособиться к жизни в этой стране. Для начала вы определите три основные проблемы, связанные с вьетнамским проектом: понимание вьетнамской культуры, установление хороших межличностных отношений с менеджерами, сотрудниками и гражданами этой страны, отыскание способов, позволяющих членам вашей семьи лучше приспособиться к жизни в СРВ.

Для каждой из трех указанных проблем перечислите конкретные возможности и трудности, которыми, по вашему мнению, вам придется управлять, чтобы успешно приспособиться к жизни в СРВ. Какие из них вы считаете наиболее трудными? Какие самые легкие?

Перечислите действия, которые вы можете предпринять, чтобы сделать ваш переезд в СРВ и пребывание там более легким: (а) до прибытия в эту страну; (б) после прибытия; (с) до и после прибытия туда членов вашей семьи.

Как вы думаете, какую помощь и поддержку может оказать вам ваша организация во время вашей работы в СРВ?

После подготовки вы должны описать план действия, выработанный вами. Когда все группы сообщат свои результаты, класс в целом совместно создается прототип плана, которым организации могут воспользоваться, чтобы переезд их сотрудников в другую страну был по возможности легким и продуктивным.

Тест: Деловой этикет менеджера глобальной организации.

Вы собираетесь стать менеджером глобальной организации. Проверьте свои знания делового этикета. Подчеркните свой вариант ответа. На некоторые вопросы возможен более чем один ответ.

1. В ходе деловых встреч можно обращаться по имени в следующих странах:

- а) в Великобритании, так как в этой стране все весьма общительны;
- б) в Австралии, так как отсутствие формальностей является правилом в этой стране;
- в) в Китае, так как здесь имя – это и фамилия;
- г) в Японии, так как фамилию легко исказить при произношении.

2. Китайцам предлагаются дорогие подарки в следующих случаях:

- а) каждый раз, когда они об этом просят;
- б) когда вы нуждаетесь в помощи, чтобы уехать из страны;
- в) никогда, если они не могут ответить взаимностью, то почувствуют себя униженными.

3. В каких странах визитная карточка вызывает уважение?

- а) в Японии. Наличие визитной карточки у служащего зависит от его работодателя;
- б) на Тайване. Она характеризует ранг и статус работника;
- в) во Франции (особенно карточки, характеризующие опыт работы).

4. При ведении дел в Японии необходимо соблюдать следующие правила:

а) не прикасаться к кому-либо;

б) не оставлять палочки для еды в рисе;

в) не приглашать людей в более дорогие рестораны, чем те, куда приглашали вас;

г) не делать ничего из перечисленного выше.

5. Обильные завтраки неуместны везде, за исключением следующих стран:

а) Италии (местные жители любят приводить всю семью);

б) Мексики (здесь жители не склонны начинать работу раньше 10 часов утра);

в) США (американцы изобрели такие завтраки);

г) Франции (здесь люди больше всего любят порассуждать утром).

Упражнение

Опираясь на культурные основные различия, проанализируйте, в какой степени вы соответствуете образу типичного представителя России. Смогли бы вы работать с сотрудником, имеющим противоположные характеристики?

Заключение

Основные проблемы в изучении управленческого подхода к организационному поведению.

Методические указания по самостоятельной работе над темой

Изучая самостоятельно весь предложенный материал, стоит обратить внимание на то, что он посвящен вопросам взаимосвязи между структурой и работой организации, процессом управления и поведением людей именно на рабочем месте. основополагающей темой учебного пособия является достижение организационной эффективности, роль в этом всех участников процесса. Мы постарались скон-

центрировать внимание на темах, которые определены стандартом Высшей школы для этого предмета, представляющие особый интерес с точки зрения студентов, которым адресовано это учебное пособие, в частности на проблемах поведения людей в организациях, в рабочих ситуациях приближенных к водному транспорту.

Мы очень надеемся на то, что идеи и концепции, изложенные в Сборнике методических указаний для самостоятельной работы студентов, послужат отправной точкой для дальнейшего развития подходов к проблеме поведения людей в организации и практики менеджмента с учетом характера взаимоотношений между сотрудниками организации и её руководством.

Список литературы

1. Алешин И. Паблик рилейшнз для менеджеров. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
2. Глумаков В.Н. Организационное поведение. Учебное пособие/ВЗФЭИ. – М.: ЗАО «Финстатинформ», 2002
3. Громкова М. Т. Организационное поведение. – М.: ЮНИТИ, 1999.
4. Гибсон Джеймс Л., Иванцевич Дж., Донелли Дж. Х.-мл. Организации: поведение, структура, процессы. – М.: Инфра-М, 2000
5. Добраев В.Л. Организационное поведение. – М.: ИКФ «ЭКМОС», 2002.
6. Джордж Дж.М., Джоунс Г.Р. Организационное поведение. Основы управления: Учеб. пособие для вузов/пер. с англ. под ред. проф. Е.А. Климова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2003.
7. Друкер, Питер, Ф. Практика менеджмента.: Пер. с англ.: – М.: издат. Дом «Вильямс», 2003.
8. Емельянов С.М. Практикум по конфликтологии. – СПб.: Питер, 2000.
9. Карташова Л.В., Никонова Т.В., Соломанидина Т.О. Организационное поведение: учебник. – М.: Инфра-М, 2002.
10. Карнеги Д. Как завоевать друзей и оказывать влияние на людей. – М.: 1993.
11. Конталев В. А. и др. Как получить работу на судне: Практическое руководство для моряков. – М.: РосКонсульт, 2002.
12. Конталев В.А. Основы государственной службы и кадровой политики. 2-ое изд. переработанное с учетом новых указов. М.: Изд-во «Альтаир» МГАВТ, 2005.
13. Конталев В.А. Организационное поведение. М.: Изд-во ИПК МГУ им. адм. Г.И. Невельского, 2006.
14. Лютенс Фред. Организационное поведение: Пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999.
15. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.

16. Организация и ее деловая среда // В.Г.Смирнова, Б.З. Мильнер, Г.Р. Латфулин и др. – М.: Инфра-М, 2000.
17. Спивак В.Н. Организационное поведение и управление персоналом: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000.
18. Хьелл Д., Зиглер Д. Теории личности. – СПб.: Питер, 2000.

Позиция № 64
в плане издания
учебной литературы
МГУ на 2008 г.

ПРАКТИКУМ
по дисциплине «Организационное поведение»

Составитель: Конталев Виктор Александрович

Печатается в авторской редакции

7,6 уч.-изд. л.
Тираж 50 экз.

Формат 60×841/16
Заказ №

Отпечатано в типографии ИПК МГУ им. адм. Г.И. Невельского
Владивосток, 59, ул. Верхнепортовая, 50а