

Менеджмент и организационное поведение

Конспект лекций

Содержит теоретические аспекты современного понимания управления в организации и организационного поведения: на уровне коллектива и отдельных сотрудников. Предназначен для углубленной подготовки специалистов на второй ступени высшего образования по специальности 1-26 81 01 "Бизнес-администрирование"

А.В. Онищук

ОГЛАВЛЕНИЕ

РАЗДЕЛ I МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1.1 Организация и управление.

Вопрос 1 Понятие организации. Формальные и неформальные организации.

Вопрос 2 Внешняя и внутренняя среда организации.

Вопрос 3 Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы.

Тема 1.2 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Вопрос 1 Понятие коммуникации. Процесс коммуникации.

Вопрос 2 Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство.

Вопрос 3 Принятие решений. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.

Вопрос 4 Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

Тема 1.3 Проектирование организации

Вопрос 1 Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация.

Вопрос 2 Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.

Вопрос 3 Основные типы организационных структур.

Вопрос 4 Новые подходы в проектировании организаций.

Тема 1.4 Деловая и организационная культура

Вопрос 1 Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы.

Вопрос 2 Содержание и значение деловой культуры.

Вопрос 3 Содержание и значение организационной культуры.

Вопрос 4 Управление развитием организационной культуры.

Тема 1.5 Эффективность управления

Вопрос 1 Общее понятие эффективности. Критерии оценки эффективности управления.

Вопрос 2 Эффективность руководства в теориях лидерства.

Вопрос 3 Методы оценки эффективности управления организацией.

Вопрос 4 Финансово-экономические показатели эффективности организации.

РАЗДЕЛ II ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Тема 2.1 Управление процессами, связанными с личностью.

Вопрос 1 Управление процессом адаптации человека и организации.

Вопрос 2 Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы.

Вопрос 3 Природа и последствия конфликта в организации. Управление конфликтами.

Вопрос 4 Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям.

Тема 2.2 Личность в организации

Вопрос 1 Человек в системе организации. Модели организационного поведения.

Вопрос 2 Потенциал человека в организации. Особенности отношения к труду.

Вопрос 3 Типология трудового поведения в организации

Вопрос 4 Изучение уровня удовлетворенности трудом.

Тема 2.3 Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.

Вопрос 1 Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика.

Вопрос 2 Коммуникативное поведение руководителя.

Вопрос 3 Неформальное общение. Управление коммуникациями в организации.

Вопрос 4 Понятие переговоров. Типичные техники ведения переговоров

Тема 2.4 Группа как объект управления

Вопрос 1 Характеристика групп: структура, статусно-ролевые отношения.

Вопрос 2 Стили управления поведением в организации.

Вопрос 3 Критерии классификации трудовых коллективов.

Вопрос 4 Внутриколлективная сплоченность и ее влияние на эффективность деятельности.

Тема 2.5 Руководитель в системе менеджмента

Вопрос 1 Руководитель - ключевая фигура в менеджменте.

Вопрос 2 Требования к современному руководителю. Виды ответственности руководителя.

Вопрос 3 Стил ь и методы работы руководителя.

Вопрос 4 Применение стилей управления в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля.

РАЗДЕЛ I МЕНЕДЖМЕНТ

Тема 1.1 Организация и управление.

Вопрос 1 Понятие организации. Формальные и неформальные организации.

Организация — это группа людей, деятельность которых сознательно координируется для достижения общей цели или нескольких общих целей.

Объектом управления в менеджменте является организация.

Она служит причиной, обуславливающей существование самого менеджмента. Все менеджеры работают в организациях.

В общем случае под организацией понимается группа людей, соответствующая некоторым обязательным требованиям.

Чтобы группу назвать и воспринимать как организацию необходимо:

- наличие не менее двух людей, которые считают себя частью этой группы;
- существование, по крайней мере, одной цели (желаемого конечного состояния или результата), которые принимаются всеми членами данной группы;
- согласие членов этой группы намеренно работать вместе, чтобы достичь значимой для всех цели (целей).

Общие характеристики организации.

- Ресурсы** представляют предмет труда и характеризуют организацию. В общем случае цели всякой организации определяют достижение ею желаемых результатов путем использования и преобразования определенных ресурсов. Основными ресурсами, используемыми организацией, являются: люди (человеческие ресурсы), капитал (финансовые ресурсы), материалы (материальные ресурсы), технологии и информация.
- Взаимосвязь с внешней средой.** Внешняя среда, как правило, находится вне пределов влияния менеджеров организации. Организация в процессе своей деятельности стремится использовать возможности внешней среды для достижения своих целей. При этом сами цели также отражают взаимосвязь организации с внешней средой.
- Разделение труда.** Даже два человека, работая вместе для достижения одной цели, должны делить работу между собой, тем более в сложной организации. Разделение всей работы на составляющие ее компоненты по выполняемым функциям называют горизонтальным разделением труда.
- Необходимость управления в организации.** Если работа в организации делится между ее членами на составные части, связанные с решением конкретных задач, то кто-то должен координировать совместную работу группы при выполнении этих задач для достижения общего успеха. Такая координация осуществляется посредством вертикального разделения труда. Деятельность по координированию работы других людей при достижении целей организации и составляет сущность управления.

Типы организаций по методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды

По методам работы и приспособляемости к изменениям внешней и внутренней среды организации подразделяют на два типа:

- механистические организации;
- органические организации.

Механистические организации — это организации, деятельность которых основывается на формальных правилах и процедурах, централизованном принятии решения, узко определенной ответственности в трудовых операциях и жесткой иерархии власти. Это бюрократический тип организации. Он целесообразен в тех случаях, когда организация оперирует в простой стабильной

внешней среде, когда цель проста, труд достоверно измеряется и мотивирует работника, власть руководителя признается работниками как законная.

Органические (адаптивные) организации — это организации, слабо или умеренно использующие формальные правила и процедуры, с децентрализацией власти, структурами с небольшим количеством уровней иерархии и широким участием работников в принятии решений. Они целесообразны, когда имеется сложное и динамическое внешнее окружение. Пример: организация по проектированию и производству электронной техники.

Таблица 1.1 – Отличия механистических и органических организаций.

	Механистические организации	Органические организации
Характеристики	Узкая специализация работ Работа по правилам Четкие права и ответственность Ясность в уровнях иерархии Объективная система вознаграждения	Широкая специализация Мало правил и процедур Амбициозная ответственность Уровни управления размыты Субъективная система вознаграждения
	Механистические организации	Органические организации
	Объективные критерии отбора кадров Отношения формальные и носят официальный характер	Субъективные критерии отбора кадров Отношения неформальные и носят личностный характер
Условия	Простое, стабильное окружение Цели и задачи стабильны Задачи поддаются делению Задачи простые и ясные Работа измеряема Оплата труда мотивирует Власть признается	Сложное, нестабильное окружение Цели и задачи нестабильны Задачи не имеют четких границ Задачи сложные Работу измерить сложно Мотивирование потребностей верхнего уровня Авторитет власти завоевывается

Типы организаций по взаимодействию с человеком

По типу взаимодействия с человеком организации делятся на две группы:

- корпоративные организации;
- индивидуалистические организации.

Корпоративная организация — это замкнутая группа людей с ограниченным доступом, максимальной централизацией и авторитарностью руководства (не путать с корпорацией как субъектом права — юридическим лицом).

Индивидуалистическая организация — это открытая организация на основе свободного и добровольного объединения индивидов, осуществляющих совместную деятельность.

Таблица 1.2 – Отличия корпоративных и индивидуалистических организаций.

Корпоративная организация	Индивидуалистическая организация
Доминирование иерархических властных структур	Свободное, открытое и добровольное объединение людей
Поддержка слабых и ограничение сильных, стандартизация в деятельности организации и тенденции к уравниловке	Сочетание конкуренции и кооперации в деятельности членов и групп организации
Интересы организации согласовываются только ее лидерами, без участия коллектива	Согласование интересов членов организации с интересами самой организации
Централизованное распределение ресурсов	Дополнительный поиск ресурсов и резервов членами организации
Единица управления — рабочая группа, коллектив, организация	Единица управления — личность
Суверенитет организации, свобода организации, коллективная ответственность	Суверенитет личности, свобода для личности, индивидуальная ответственность
Принцип большинства или старшинства при принятии решений	Принцип меньшинства или право вето в принятии решений
Интересы производства доминируют над интересами человека	Интересы производства согласовываются с интересами человека
Двойная мораль: личности и организации	Общечеловеческая мораль и здравый смысл в поведении
Приветствуются послушание и исполнительность	Лояльность к различным убеждениям членов организации
Человек для работы	Работа для человека

Организации также могут быть формальными и неформальными.

Формальную организацию можно определить как группу людей, осуществляющую совместную деятельность в рамках преднамеренно созданной структуры для достижения желаемого результата (целей). Понятие сознательной координации в менеджменте всегда ассоциируется с организационной структурой, регламентирующей определенные правила во взаимоотношениях членов группы в процессе совместной работы для достижения целей организации.

Неформальные организации возникают в результате межличностных отношений спонтанно, когда люди в таких группах вступают во взаимодействие друг с другом достаточно регулярно. Неформальные организации существуют во всех формальных организациях, за исключением очень маленьких.

Вопрос 2 Внешняя и внутренняя среда организации.

Внутренние переменные организации

- **Цели** - конкретные конечные состояния организации или желаемый результат ее деятельности, которого стремится добиться группа людей (администрация и персонал), работая вместе.
- **Структура** организации может быть представлена как совокупность и логические взаимоотношения уровней управления и функциональных областей ее деятельности, определяемые в форме, которая позволяет наиболее эффективно достигать целей организации.
- **Задачи** определяют предписанную работу (часть работы или совокупность работ), которая должна быть выполнена заранее установленным способом в заранее оговоренные сроки.
- **Технология** представляет сочетание (совокупность) квалификационных навыков, оборудования, инфраструктуры, инструментов и соответствующих технических знаний, необходимых для осуществления желаемых преобразований в материалах, информации или людях

- Персонал организации.

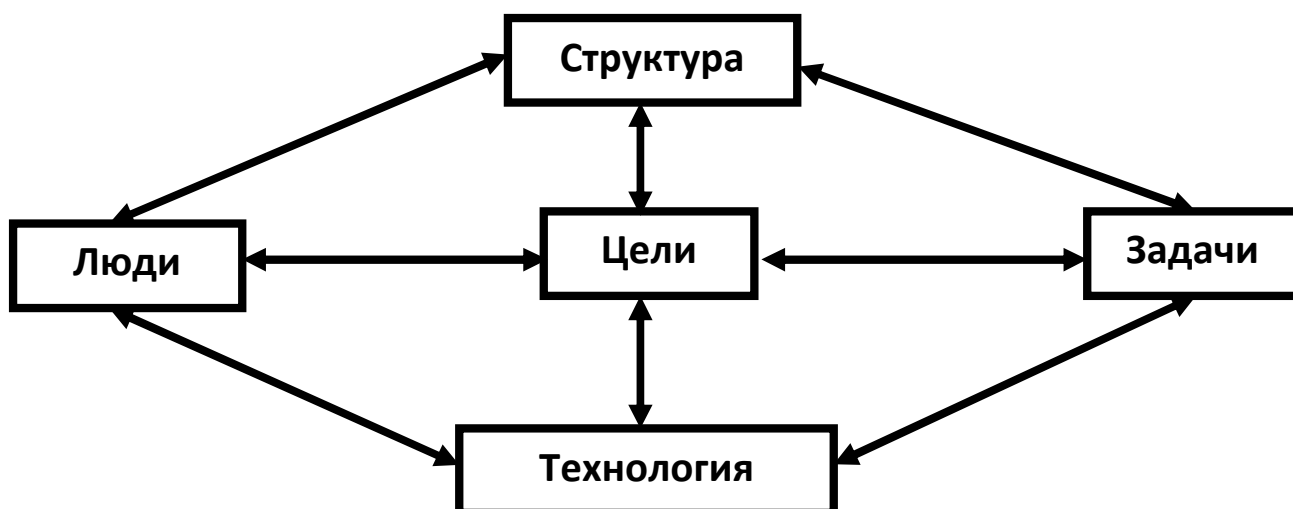


Рисунок 1.1 – Взаимосвязь внутренних переменных организации

Внешняя среда организации

Внешняя среда организации определяется как факторы ее внешнего окружения, которые имеют непосредственное отношение к функционированию организации.

В менеджменте принято учитывать следующие характеристики внешней среды:

- **Взаимосвязь факторов внешней среды** определяет уровень силы, с которой изменение одного фактора воздействует на другие факторы.
- Под **сложностью** внешней среды понимается число факторов, на которые организация обязана реагировать, а также уровень вариантности каждого учитываемого фактора.
- **Подвижность среды** характеризует скорость, с которой происходят изменения в окружении организации.
- **Неопределенность внешней среды** характеризуется количеством информации, которой располагает организация или конкретное лицо по поводу конкретного фактора, а также степенью уверенности в достоверности этой информации.

Внешняя среда делится на среду прямого и среду косвенного воздействия.

Среда прямого воздействия включает факторы, которые непосредственно влияют на хозяйственную деятельность организации и испытывают на себя прямое влияние организации.

К таким факторам относят:

- поставщиков,
- профсоюзы — поставщики трудовых ресурсов,
- законы
- учреждения государственного регулирования,
- потребителей
- конкурентов.

Среда косвенного воздействия включает факторы, которые могут не оказывать непосредственного (прямого) воздействия на деятельность организации, но сказываются на ее результатах.

К этим факторам относят:

- состояние экономики,
- научно-технический прогресс,
- социальные, культурные и политические изменения,
- влияние групповых интересов
- существенные для организации события в других странах.

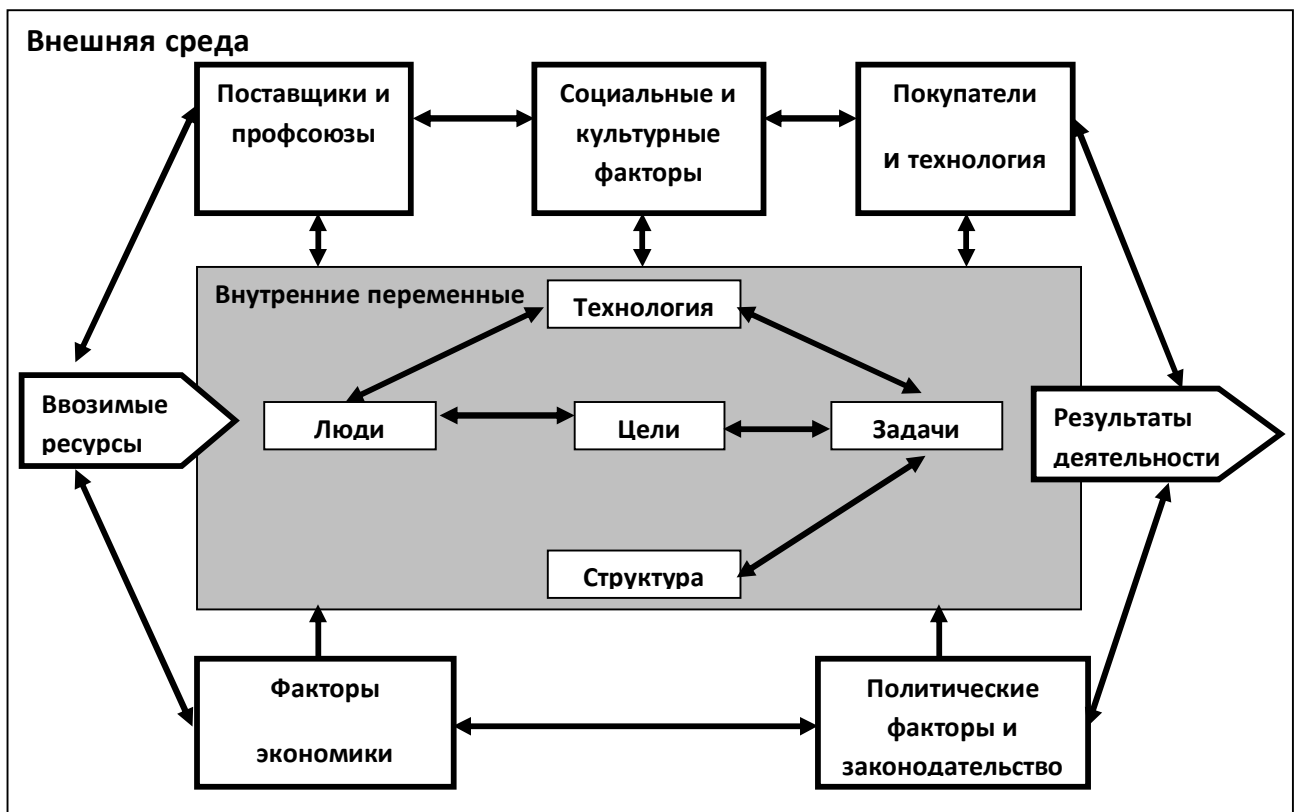


Рисунок 1.2 – Модель влияния непредвиденных обстоятельств (изменения факторов внешней среды) на организацию

Вопрос 3 Содержание понятия менеджмент. Управляющая и управляемые подсистемы.

В упрощённом понимании **менеджмент** может быть представлен как деятельность по достижению поставленных целей организации, используя труд, интеллект и мотивы поведения других людей.

В современном мире термин менеджмент употребляется для определения различных понятий:

- во-первых, менеджмент означает определённый вид деятельности по руководству людьми в различных организациях для достижения целей этих организаций;
- во-вторых, под менеджментом понимается область знаний, помогающих осуществить профессиональную деятельность по управлению достижением желаемого результата конкретной деятельности;
- в-третьих, это понятие ассоциируется с определённой категорией людей (определённым социальным слоем), которые осуществляют работу по управлению.

В качестве примеров можно привести наиболее часто встречающиеся в литературе определения менеджмента:

1. Менеджмент – достижение целей организации посредством скоординированных усилий работающих людей.
2. Менеджмент – особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную, целенаправленную и производительную группу (организацию).
3. Менеджмент – это процесс планирования, организации, руководства и контроля для достижения целей организации посредством скоординированного использования человеческих и материальных ресурсов.

Термин «**Менеджмент**» (management) американского происхождения и не переводится на русский язык дословно. В русском переводе этот термин является аналогом понятия

«управление», что не в полной мере соответствует действительности, хотя и отражает суть обоих понятий применительно к управлению организацией

Понятие «управление» намного шире. Оно применяется во многих видах человеческой деятельности и в разных её сферах (управление в неживой природе, биологических системах, управление государством и т.д.)

Термин «менеджмент» применяется лишь к управлению социально-экономическими процессами на уровне предприятия, корпорации, действующих в рыночных условиях, хотя в последнее время его стали употреблять и в отношении не предпринимательских организаций.

Сущность менеджмента составляет управление организацией в условиях рынка, с учётом использования методов и механизмов хозяйствования в рыночной экономике.

Прежде всего, это проявляется в направленности деятельности организаций на удовлетворение общественной потребности и спроса рынка, на обеспечение требований конкретных потребителей, на разработку и производство тех видов продукции и услуг, которые могут быть реализованы и обеспечат получение желаемой прибыли.

Особенностью менеджмента, определяющей его содержание, является постоянная адаптация деятельности предприятия и управления к внешней среде, включая корректировку целей и программ их достижения.

Важной составляющей менеджмента, отражающей его сущность, является направленность на постоянное повышение эффективности производства за счёт получения лучших результатов с наименьшими затратами.

Эффективный менеджмент предполагает хозяйственную самостоятельность субъектов хозяйствования, обеспечивающую свободу принятия управленческих решений теми, кто несёт ответственность за конечные результаты деятельности предприятия и его подразделений, а так же возможность использования современной информационной базы и компьютерной техники для многовариантных расчётов при принятии обоснованных и оптимальных решений.

Учитывая изложенное выше уточним определение менеджмента.

Менеджмент – самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности, направленной на достижение намеченных целей организации в ходе любой хозяйственной деятельности в рыночных условиях, путём рационального использования материальных и трудовых ресурсов с применением принципов, функций и методов менеджмента.

Характерные черты менеджмента:

1. Менеджмент представляет собой особый вид деятельности, присущий рыночной экономике. При этом под менеджментом следует понимать профессиональное управление, существенными элементами которого являются всесторонний анализ и учёт конкретных условий функционирования предприятия в процессе управления

2. Менеджмент основывается на экономических методах управления, которые в свою очередь ориентированы на получение экономической выгоды или социального эффекта

3. Управление предприятием направлено на достижение эффективной организации труда при его функционировании, постоянное повышение производительности труда и качества продукции, которые являются главными элементами формирования конкурентных преимуществ предприятия

4. Менеджмент – это система гибкого управления, позволяющая предприятию своевременно перестраивать свою деятельность, чутко реагировать на конъюнктуру рынка, на изменение условий конкурентной борьбы и социальные факторы развития страны

5. Менеджмент следует рассматривать как науку и искусство организации и координации совместной деятельности людей, умение работать с ними для достижения целей предприятия, используя наиболее подходящие для конкретных условий стили и методы руководства

Управление может осуществляться только в том случае, когда существует реально действующая система, решающая задачи управления. Если данная система является органичной

частью организации, ее действиями осуществляется управление организацией и она не решает задач, отличных от управленческих, то ее можно рассматривать как специализированную систему или же как **систему управления**.

Система управления является формой реального воплощения управленческих взаимосвязей. Она выступает как бы в виде реально существующей субстанции, посредством которой управление приобретает конкретное содержание и конкретное проявление, а функция управления — практическую реализацию. В реальной действительности управленческая деятельность — это функционирование системы управления.

Система управления складывается и действует не только в соответствии с содержанием функции управления и характером отношений, лежащих в основе управленческих взаимосвязей, но и в соответствии с условиями, в которых формируется система управления, а также в соответствии с присущими системе управления принципами ее построения, функционирования и преобразования.

Система управления распадается на подсистемы, выделение которых наглядно проявилось относительно недавно.

Первой подсистемой является то, что ранее было принято рассматривать как собственно систему управления. Это совокупность управленческих органов, подразделений и исполнителей, выполняющих закрепленные за ними функции и решающих поставленные перед ними задачи, а также совокупность методов, с помощью которых осуществляется управленческое воздействие. Данную подсистему системы управления можно рассматривать как единство организации, технологии и методов управления. - **структурно-функциональная подсистема системы управления (СФП)**.

Структурно-функциональная подсистема выступает как бы в роли «костяка», «остова» или же даже «тела» системы управления. Причем при определенном уровне развития управления «тело» системы управления фактически эквивалентно системе управления в целом. Но всякий развитый организм не эквивалентен только своему телу. Есть еще нечто исключительное, что условно можно назвать «душой» организма. Чем выше уровень развития организма, тем выше значимость этой его подсистемы. Что же можно считать душой системы управления?

Вторая подсистема системы управления – информационно-поведенческая (ИПП).

Реальными формами проявления данной подсистемы являются:

- управленческие теории и управленческая идеология;
- формальные и неформальные отношения управленческих работников с представителями внешнего окружения;
- уровень организационного развития, а также уровень развития каждого отдельного работника управленческого звена;
- информированность работников, носители информации, методы распространения информации.

В настоящее время в связи с объективно происходящим процессом ускоренного и расширенного распространения информации; а также в связи с заметным увеличением значимости синергического эффекта, получаемого от органично осуществляемых совместных действий, резко возрастает роль информационно-поведенческой подсистемы системы управления.

Основными частями данной подсистемы являются следующие блоки:

- управленческая идеология и ценностная ориентация системы управления;
- интересы и поведенческие нормативы участников процесса управленческой деятельности;
- информация и информационное обеспечение коммуникаций в системе управления.

Совокупность данных трех блоков в основном покрывает всю рассматриваемую подсистему

Третьей подсистемой системы управления является подсистема саморазвития системы управления. Появление подсистемы саморазвития системы управления отражает возникновение в системе управления таких качеств, как стремление к самосовершенствованию, гибкость и

адаптивность к изменениям, ориентация на новшества, поиск и разработка прогрессивных идей и ускоренное введение их в практику функционирования системы управления.

Подсистема саморазвития управления не просто отражает названные качества системы управления, она является генератором этих качеств, она же несет в себе механизм их воспроизводства, закрепления, распространения и практического воплощения. Данная подсистема является источником и проводником потребности системы управления в самосовершенствовании и одновременно носителем механизма, посредством которого осуществляется развитие системы управления.

Тема 1.2 Процессы коммуникации, влияния и принятия решений

Вопрос 1 Понятие коммуникации. Процесс коммуникации.

Коммуникация (от латинского слова «делаю общим, связываю»), т.е. процесс передачи информации от источника к получателю.

Обмен информацией необходим при реализации любой из функций менеджмента. Он является важнейшим условием принятия обоснованных решений, играет огромную роль в межличностных отношениях и формировании имиджа организации. Большую часть своего рабочего времени (50 – 90%) менеджеры всех уровней тратят на коммуникации.

Эффективность работы менеджера зависит прежде всего от эффективности его коммуникаций и навыков делового общения:

- Умения вести личную беседу;
- Разговаривать по телефону;
- Читать и составлять деловые записки, письма отчёты;
- Участвовать в совещаниях и т.п.

Коммуникации в организации – это сложная, многоуровневая система, охватывающая как саму организацию и её элементы, так и её внешнее окружение.

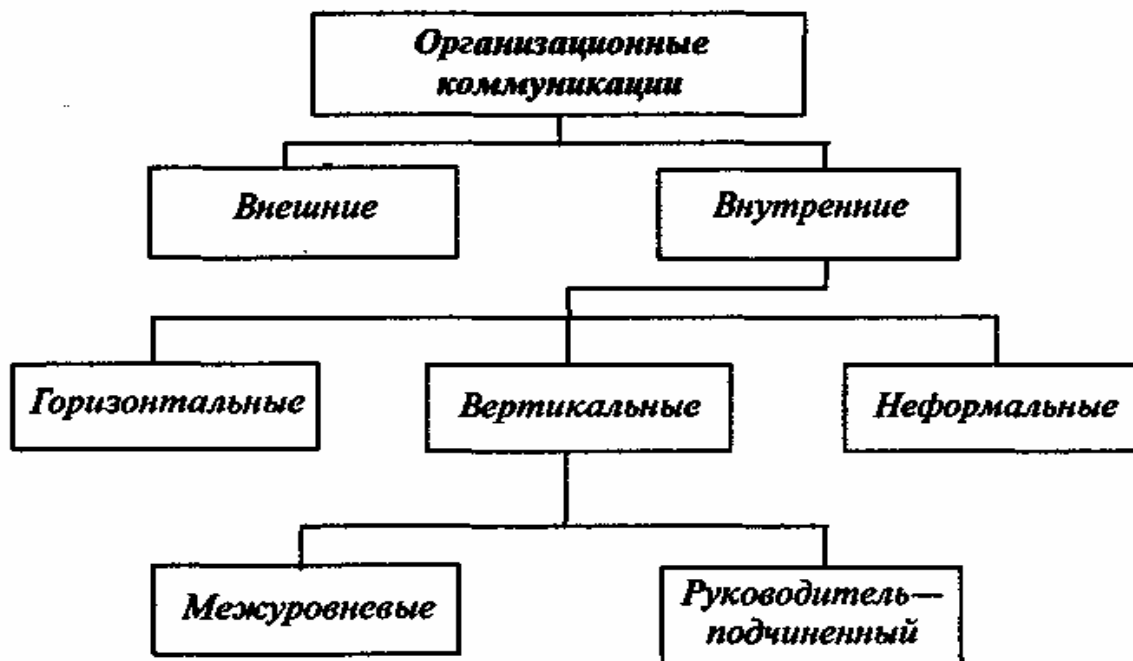


Рисунок 1.3 – Классификационная схема организационных коммуникаций

Внешние коммуникации. Это обмены информацией между организацией и ее внешней средой.

Внутренние коммуникации. Под ними понимаются информационные обмены, осуществляемые между элементами организации. Внутри организации обмены информацией

происходят между уровнями руководства (вертикальные коммуникации) и между подразделениями (горизонтальные коммуникации).

–**Вертикальные коммуникации.** С их помощью информация передается с высших уровней руководства на низшие, или по нисходящей. Таким образом, работникам организации сообщают о новых стратегических и тактических целях, изменении приоритетов, конкретных заданиях на определенный период, изменении правил, инструкций, стандартов деятельности и т. п.

Параллельно этим информационным потокам в любой организации осуществляется передача информации в противоположном направлении — с низших уровней иерархии к высшим, или по восходящей. С ее помощью руководство узнает о реальном положении дел в организации, о результатах принятых решений, о возникающих трудностях, проблемах и предположениях по их разрешению.

–**Горизонтальные коммуникации.** Так как организация состоит из нескольких (иногда множества) подразделений, нуждающихся в согласованном выполнении своих задач, это вызывает у них необходимость обмениваться между собой информацией. Таким образом, в дополнение к вертикальным коммуникациям организации нуждаются и в горизонтальных коммуникациях. Их существенное отличие заключается не в направлении движения информации, а в том, что в отличие от вертикальных, основанных на отношениях руководства и подчинения, горизонтальные информационные обмены связывают равноправные элементы организации, формируя между ними отношения кооперации и координации.

–**Коммуникации между руководителем и подчиненным.** Этот вид внутренних коммуникаций составляет абсолютное большинство всех информационных обменов в организации и занимает особое место в сфере межличностных отношений. Поэтому, хотя коммуникации типа руководитель—подчиненный формально являются одной из разновидностей вертикальных коммуникаций, их в силу особой значимости принято рассматривать отдельно.

– **Неформальные коммуникации.** Как уже отмечалось выше, в любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако, лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

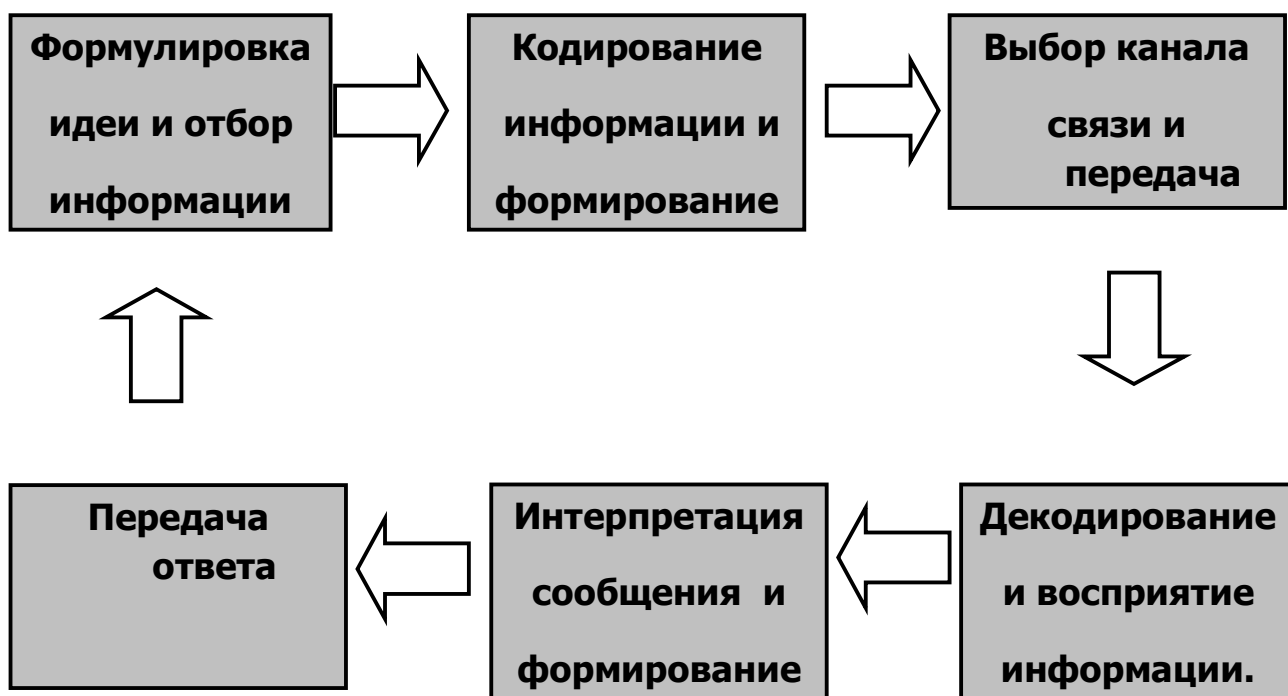


Рисунок 1.4 – Модель процесса коммуникации

–**Формулировка идеи.** Обмен информацией всегда начинается с формулирования идеи и отбора информации для сообщения. Отправитель решает, какую именно идею он хочет сообщить своему адресату.

Это чрезвычайно важный этап, так как именно он во многом определяет эффективность процесса в целом. Очень часто можно наблюдать, как непродуманная или неудачно сформулированная идея служит источником недоразумений и препятствует достижению взаимопонимания.

Поэтому главное для отправителя еще до передачи сообщения — четко определить, что именно должен понять получатель и насколько эти идеи уместны и адекватны конкретной ситуации. Итак, идея сформулирована, однако она еще не имеет определенной формы, в которой может быть передана получателю. Придать ей эту форму — задача следующего этапа.

–**Кодирование информации и формирование сообщения.** Для того чтобы передать свою идею, отправитель должен с помощью символов, понятных получателю, закодировать информацию, придав ей определенную форму. В качестве таких символов могут использоваться слова (звуки, буквы), интонации, жесты, рисунки (графические изображения) и т. д. Такое кодирование превращает идею в сообщение.

–**Выбор канала связи и передача сообщения.** Одновременно с кодированием отправитель выбирает и канал связи, соответствующий типу символов, использованных для кодирования, и целям коммуникации. К таким общеизвестным и часто используемым каналам относятся: почта, телефон, телефакс, электронная почта, компьютерные сети и т. д.

Выбрав канал, отправитель использует его для передачи сообщения получателю. Речь здесь идет только об одной из операций — физической передаче информации, занимающей часто лишь считанные секунды, которую, однако, иногда ошибочно принимают за весь процесс коммуникации.

–**Декодирование и восприятие информации.** Чтобы воспринять информацию, заключенную в сообщении, получатель должен декодировать его. Декодирование — это по сути перевод символов сообщения в мысли получателя.

Если символы, использованные отправителем, имеют для получателя такое же значение, он правильно поймет смысл сообщения и заложенную в нем идею. Однако в силу ряда причин, которые рассмотрены ниже, в процессе передачи информации возникают различного рода помехи и искажения (шум), способные изменить смысл сообщения.

Под обратной связью здесь понимается реакция получателя на принятое им сообщение. Обратная связь необходима, чтобы понять, насколько правильно было воспринято и понято сообщение. Менеджер не должен считать, что смысл всего сказанного или написанного им будет понят в точности так, как он задумал, и ему следует поэтому наладить обратную связь с получателем.

Такая обратная связь реализуется с помощью двух завершающих этапов коммуникационного процесса.

–**Интерпретация сообщения и формирование ответа.** На этом этапе отправитель и получатель меняются местами: получатель становится отправителем и формирует свой ответ, в котором содержатся его интерпретация полученного сообщения и реакция на него, а первоначальный отправитель — получателем, ожидающим сообщения—ответа.

–**Передача ответа.** Сформированный ответ передается получателю по выбранному каналу связи, замыкая тем самым цикл коммуникации.

Следует иметь в виду, что для достижения взаимопонимания может потребоваться несколько таких циклов и соответственно больше времени. Но хотя процесс коммуникации с обратной связью протекает медленнее, он гораздо более точен и эффективен по сравнению с односторонней связью.

Вопрос 2 Понятие власти. Источники власти. Авторитет. Доверие. Лидерство.

Лидерство – представляет совокупность свойств и характеристик поведения человека (в том числе руководителя), оцениваемую как его способность оказывать влияние на группу людей для достижения определённых целей.

Руководитель (менеджер) всегда назначается на должность, поэтому его способность влиять на других людей при осуществлении конкретной деятельности определяется должностными полномочиями.

Стиль руководства – это совокупность характерных методов, приёмов и действий менеджера по отношению к подчинённым в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчинённых, для более эффективного достижения её (организации) целей

Лидера могут назначить (формальный лидер), а в ряде случаев он сам выделяется внутри группы (становится неформальным лидером). При этом лидер может оказывать влияние на других людей и за пределами деятельности, определяемой должностными полномочиями. Таким образом, менеджер по определению всегда должен быть лидером (обладать способностями лидера), однако не каждый лидер может иметь способности руководителя.

Каждый менеджер отличается своим, присущим только ему стилем руководства. В тоже время существует определённая общность стилей разных менеджеров. При этом формирование стилей руководства определяется объективными и субъективными факторами.

Объективные факторы: стиль руководства вышестоящего менеджера; здоровье менеджера; возрастные, образовательные, социально-психологические характеристики коллектива; особенности решаемых задач.

Субъективные факторы: человеческие и деловые качества; знания и навыки управленческой деятельности; манеры поведения и привычки.

Вопрос 3 Принятие решений. Рациональность решения. Поведенческие модели принятия решений.

Решение – это результат мыслительной деятельности человека, приводящий к какому-либо выводу или к необходимым действиям с целью разрешения проблемы.

Управленческое решение – это выбор который должен сделать руководитель в соответствии с занимаемой им должностью для обеспечения выполнения поставленных перед организацией задач.

Управленческое решение – это обдуманый вывод о необходимости начала процесса осуществления непосредственных действий, связанных с достижением поставленных перед организацией и её работниками целей и задач.

Отличительные черты управленческого решения:

1. Цели.
2. Разделение труда.
3. Последствия.
4. Профессионализм.

Характерные черты.

1. Это вид деятельности протекающий в управляющей системе.
2. Это вариант воздействия управляющей системы на управляемую.
3. Управленческое решение связано с организационно-практической деятельностью руководителя в управляемой системе.

На практике каждое управленческое решение затрагивает **экономические, организационные, социальные, правовые и технические интересы организации.**

1. **Экономическая сущность** проявляется в том, что на их разработку и реализацию требуются финансовые и другие затраты.

2. **Организационная сущность** управленческого решения состоит в том, что этой работе привлекается персонал организации.

3. **Социальная сущность** решения заложена в механизме управления персоналом, который включает рычаги воздействия на человека для согласования их деятельности в коллективе.

4. **Правовая сущность** состоит в точном соблюдении законодательных актов и других документов.

5. **Технологическая сущность** проявляется в возможности обеспечения персонала необходимыми техническими, информационными средствами для разработки и реализации управленческих решений.

Основными требованиями предъявляемыми к управленческому решению являются следующие:

1. **Целевая направленность**, то есть решение должно преследовать достижение определённой цели.

2. **Всесторонняя обоснованность**, означает обоснованность выбора той или иной альтернативы или отдельных компонентов самой альтернативы.

3. **Своевременность**, управленческое решение должно приниматься не ранее, но и не позднее необходимых сроков.

4. **Согласованность с ранее принятыми и с другими принимаемыми решениями.**

5. **Компромисность**, невозможно принять решение полностью удовлетворяющее организацию, руководителя и всех работников.

6. **Правомочность**, соответствие правам и полномочиям предоставленным органу или лицу которое принимает решение.

7. **Полнота, краткость, чёткость.** Полнота означает необходимый набор всех компонентов охватывающих все стороны воздействия решения на управляемый объект. Краткость предполагает

исключение лишних второстепенных деталей, не относящихся к делу. Чёткость исключает неоднозначность трактовки.

8. **Экономичность и эффективность.** Обязательное достижение цели при минимальных затратах.

В процессе принятия решения менеджеру необходимо дать ответы на следующие **вопросы**:

- что делать;
- как делать;
- кому поручить работу;
- и т.д.

Процесс принятия управленческих решений сложен и многосторонен. Вопросы о том сколько и какие стадии должен пройти процесс принятия решений, каково конкретное содержание каждой из них, являются спорными и неодинаково решаются менеджерами.

Это зависит от :

- квалификации руководителя;
- сложности ситуации;
- стиля руководства;
- культуры организации;
- и т.д.

Важно чтобы каждый менеджер понимал сильные стороны и ограничения каждого подхода и процедуры принятия решения и умел выбрать лучший вариант с учётом ситуации и собственного стиля управления.

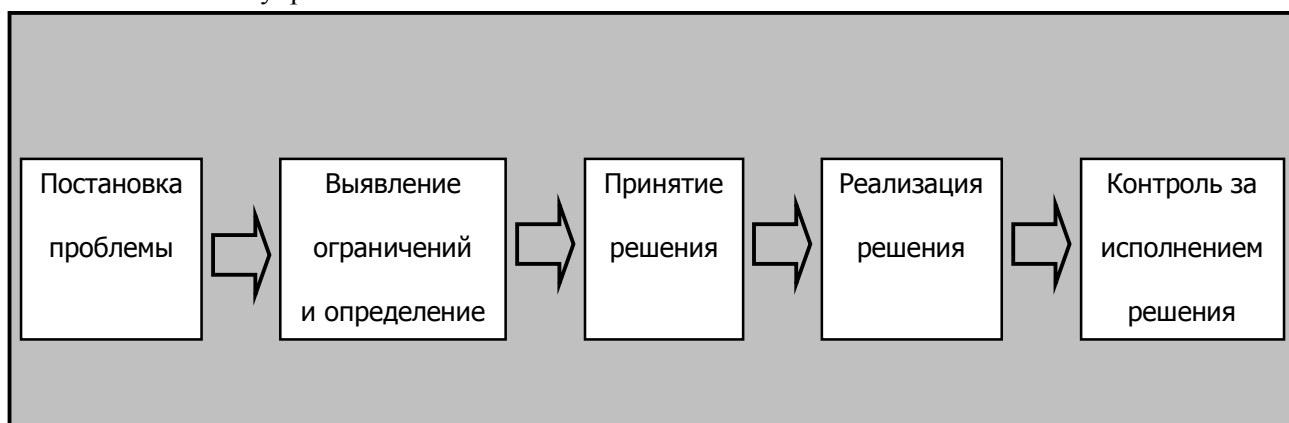


Рисунок 1.4 – Классический подход к принятию управленческого решения

У истоков любого решения стоит проблемная ситуация, требующая своего разрешения. Задача менеджера на этом этапе состоит в анализе проблемной ситуации, т.е. изучении положения дел и целей, предварительной формулировке критериев решения.

Таким образом данный этап состоит в обнаружении проблемы и её оценке.

Обнаружение проблемы – это осознание того, что возникло отклонение от первоначально установленных планов. Наиболее общими симптомами являются: низкая прибыль, падение сбыта, недостаточные производительность и качество, большие издержки, конфликты и большая текучесть кадров. Обычно различные симптомы дополняют друг друга. Выявление их позволяет определить и описать проблему в общем виде.

Оценка проблемы – это установление её масштабов и природы тогда, когда проблема обнаружена. Этот этап включает работы по более детальному анализу причин и определению сути проявления всех выявленных на первом этапе симптомов. следует выделить и изучить информацию по конкретной проблеме, имеющую прямое отношение к возникновению и развитию рассматриваемых симптомов.

Выявление ограничений и определение альтернатив

Причиной проблемы могут быть находящиеся вне организации силы (внешняя среда), которые менеджер не в силах изменить.

Ограничениями являются: **экономические, политические, технические и другие факторы** непосредственно влияющие на возможность реализации конкретных целей принятия управленческих решений. Наиболее часто встречающимися ограничениями являются: **ресурсные ограничения (трудовые, финансовые и материальные), а также временные ограничения.**

Ограничения такого рода сужают возможности принятия оптимальных решений, поэтому необходимо определить источник и суть ограничений, и наметить возможные альтернативы.

Формирование альтернативных вариантов решения является центральной процедурой при определении конкретного управленческого решения. Она обусловлена требованием повышения эффективности принимаемого решения при его формировании. Чем больше вариантов, тем более возможно, что в число рассматриваемых может попасть оптимальный (лучший) вариант.

Принятие решения

Этап выбора решения включает следующие технологические операции:

- **Анализ допустимых вариантов решения** предусматривает формирование множества эффективных решений. Независимо от метода (варианта) формирования и отбора допустимых альтернатив решений определение эффективных решений требует проведения анализа сформированного множества допустимых альтернатив с целью его сужения до 2-х или 3-х наиболее эффективных решений (из множества допустимых) путем определения их предпочтений по эффективности использования ресурсов, минимальному времени и большей вероятности снятия проблемы.
- **Определение множества эффективных вариантов решения** предусматривает использование аппарата определения абсолютной и относительной оценки эффективности решения. При этом проводится сравнительная оценка вариантов по показателям времени и затрат ресурсов, а также вероятности снятия проблемы.
- **Выбор рационального (единственного) варианта решения** проводится во всех случаях, когда множество эффективных решений содержит более одного варианта. Продолжением оценки эффективных вариантов может быть использование качественных показателей эффективности для оценки относительной ценности рассматриваемых решений (НТП, социально-экономические оценки и другие факторы). Главным критерием при такой оценке является оценка отрицательных последствий от принятия того или иного варианта

Реализация решения

На этой стадии принимаются меры для конкретизации решения и доведения его до исполнителей, т.е. ценность решения состоит в том что оно реализовано (осуществлено).

Создание условий для эффективного выполнения решения.

Кроме общих должностных требований к исполнителям управленческих решений предъявляются дополнительные (специальные) требования.

Исполнители должны обладать:

- 1. Высокой компетентностью** в вопросах, относящихся к реализуемому решению.
- 2. Правомочностью исполнения конкретных работ, предусмотренных решением.**

В том числе исполнители должны быть наделены необходимыми полномочиями и правами, которые соответствующий руководитель делегирует им по должности или на период исполнения решения (в этом случае такое делегирование должно тоже отражаться в самом решении).

3. Способность осуществлять контроль. Деление сотрудников аппарата на руководителей и исполнителей часто является условным, так как исполнение решения, как правило, требует принятия соответствующих дополнительных управленческих решений. Таким образом, исполнитель выступает одновременно и в роли лица, принимающего решения.

Контроль за исполнением решения

В процессе контроля выявляются отклонения и вносятся поправки, помогающие реализовать решение полностью. С помощью контроля устанавливается своего рода обратная связь между управляющей и управляемой системами.

Контроль по завершении реализации решений дополнительно позволяет:

- стимулировать хорошую работу исполнителей;
- получить удовлетворение от хорошо выполненной работы;
- организовать учебу исполнителей;
- своевременно устранить возникшие в процессе реализации решений отклонения и несоответствия;
- принять решение о внесении изменений в ранее принятое решение;
- оценить потенциальные возможности, выявить резервы и упущенные возможности, которые могут быть использованы в будущих решениях;
- оценить действующую систему принятия решений и разработать мероприятия по ее совершенствованию.

Вопрос 4 Методы и методики, используемые в процессе принятия решений.

В процессе разрешения сложных проблем с целью усиления способности менеджеров к принятию обоснованных и объективных решений могут применяться различные научные методы.

Все методы принятия управленческих решений можно объединить в три группы:

- неформальные (эвристические);
- коллективные;
- количественные.

Неформальные (эвристические) методы принятия управленческих решений

Управленческая практика свидетельствует о том, что при принятии и реализации управленческих решений определённая часть руководителей используют неформальные методы, основанные на аналитических способностях лиц, принимающих управленческие решения

Это совокупность логических приёмов и методики выбора оптимальных решений руководителем путём теоретического сравнения альтернатив с учётом накопленного опыта

В большей части данные методы базируются на интуиции менеджера

Достоинство состоит в том, что принимаются они оперативно.

Недостаток – данные методы не гарантируют от выбора ошибочных (неэффективных) решений, поскольку интуиция может иногда подвести.

Коллективные методы обсуждения и принятия решений

Основным моментом в процессе коллективной работы над принятием и реализацией управленческих решений является определение круга лиц, участников данной процедуры.

Чаще всего это временный коллектив в состав которого включаются как правило и руководители и исполнители.

Главными критериями формирования такой группы являются:

- компетентность;
- способность решать творческие задачи;
- конструктивность мышления;
- коммуникабельность.

Коллективными формами групповой работы могут быть:

- заседание;
- совещание;
- работа комиссии;
- метод «мозговой атаки»;
- метод «Дельфы»;
- метод «Кингисё»

Количественные методы принятия решений

В их основе лежит научно-практический подход, предполагающий выбор оптимальных решений путём обработки больших массивов информации с помощью ЭВМ и ЭММ.

В зависимости от типа математических функций, положенных в основу моделей, различают:

- линейное моделирование (используются линейные зависимости);
- динамическое программирование (позволяет вводить дополнительные переменные в процессе решения задач);
- теория игр (моделирование таких ситуаций, принятие решения в которых должно учитывать несовпадение интересов различных подразделений);
- имитационные модели (позволяют экспериментально проверить реализацию решений, изменить исходные предпосылки, уточнить требования к ним);
- вероятностные и статистические модели.

Достоинства – с их помощью принимаются наиболее эффективные решения

Недостатки – процедура длительная во времени и дорогостоящая.

Тема 1.3 Проектирование организации

Вопрос 1 Элементы проектирования организации: разделение труда и специализация; департаментизация и кооперация.

Дж. Гелбрейт определил проектирование организации как постоянный поиск наиболее эффективного сочетания организационных переменных. Факторы, оказывающие влияние на этот процесс, как показали многочисленные исследования, носят ситуационный характер.

Выделяется четыре группы ситуационных факторов:

- внешняя среда, т.е. все то, что окружает организацию;
- технология работы в организации;
- стратегический выбор руководства организации в отношении ее целей;
- поведение работников.

Изображенные на рисунке 1.5 факторы могут в отдельности или в комбинации влиять на решения по проектированию организации через те компоненты, которые заключены в каждом из них.

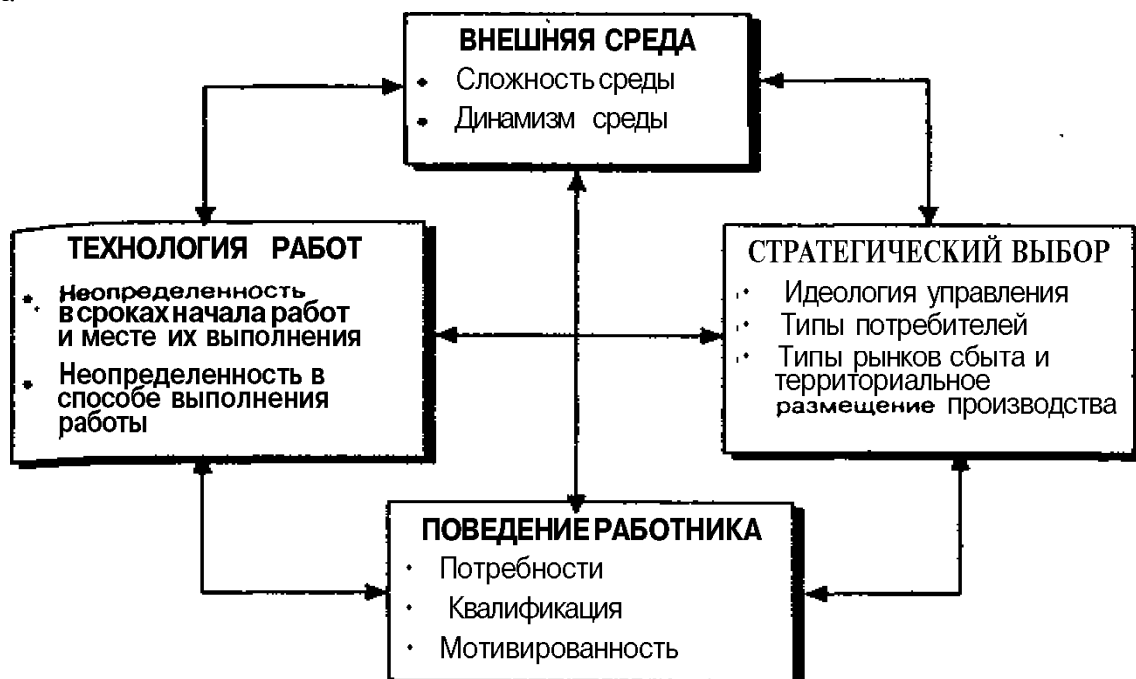


Рисунок 1.5 – Группы ситуационных факторов организационного проектирования

Элементы проектирования организации

Разделение труда и специализация

Разделение труда в организации происходит по двум направлениям:

- постадийное разделение работ в организации, начиная с поступления в нее ресурсов и кончая выходом из нее продукции или услуги (снабжение, планирование, производство, сбыт). Такое разделение работ называется горизонтальной специализацией;
- разделение работ по уровням иерархии в организации как в целом, так и в ее отдельных частях. Этот путь специализации имеет вертикальную природу.

Департаментизация и кооперация

Рост специализации отдельных работ в организации ограничивается возможностями по их координации. Разрешить эту проблему можно, если начать группировать схожие работы и их исполнителей, т.е. начать осуществлять их определенное организационное обособление исполнителей схожих работ.

Данный процесс организационного обособления называется **департаментизацией**. Двумя основными направлениями, по которым может осуществляться департаментизация, являются группирование работ вокруг ресурсов и группирование работ вокруг результата деятельности. В зависимости от степени ориентации на то или другое направление осуществляется соответствующий тип департаментизации

Централизация и децентрализация

Централизация — это концентрация прав принятия решения сосредоточение властных полномочий на верхнем уровне руководства организации. Централизация является реакцией организованной системы, направленной на предотвращение искажения информации при передаче ее через все увеличивающееся количество уровней управления.

Децентрализация - это передача или делегирование ответственности за ряд ключевых решений, а следовательно, и передача соответствующих этой ответственности прав на нижние уровни управления организацией.

Дифференциация и интеграция.

Интеграция означает уровень сотрудничества, существующего между частями организации и обеспечивающего достижение их целей в рамках требований, предъявляемых внешним окружением. Потребность в интеграции изначально создается разделением и взаимозависимостью работ в организации.

Дифференциация означает деление в организации работ между ее частями или подразделениями таким образом, чтобы каждая из работ получила определенную степень завершенности в рамках данного подразделения. Дифференциация - это выделение частей в организации, каждая из которых предлагает что-то в ответ на спрос, предъявляемый внешней средой и, в частности, ее институтами, находящимися в непосредственном соприкосновении с организацией.

Вопрос 2 Ситуационные факторы и элементы проектирования организации.

Связи между частями и координация

В организации, состоящей из многих частей, должна осуществляться определенным образом координация их деятельности. Данная координация выступает основой структуры организации, которую обычно определяют как совокупность устойчивых связей в организации.

Без связей и фактического взаимодействия частей не может быть организованного целого. Связь является условием, определяющим возможность взаимодействия. Связи между частями организации осуществляются через каналы коммуникации. Виды связей соответствуют видам тех отношений между частями организации, которые объединяют части в единое целое.

Наиболее часто анализу подвергаются следующие пары связей в организации: **вертикальные и горизонтальные; линейные и функциональные; формальные и неформальные; прямые и косвенные.**

Вертикальные связи соединяют иерархические уровни в организации и ее частях.

Горизонтальные связи — это связи между двумя или более равными по положению в иерархии или статусу частями или членами организации.

Линейные связи — это отношения, в которых начальник реализует свои властные права и осуществляет прямое руководство подчиненными, т.е. эти связи идут в организационной иерархии сверху вниз и выступают, как правило, в форме приказа, распоряжения, команды, указания и т.п.

Природа **функциональных связей** (или их еще часто называют штабными) — совещательная, и реализуется посредством этих связей информационное обеспечение координации.

Косвенные связи обычно ограничены ответом на вопрос «как» иногда — на вопрос «когда» и реже — на вопросы «где» или «кто» Такой подход сдерживает опасную тенденцию, которая возникает при расширении круга вопросов, подпадающих под функциональное право.

Масштаб управляемости и контроля

При проектировании организации происходит группирование людей и работ по какому-то принципу или на основе какого-то критерия. В ходе группирования наступает этап, когда необходимо принимать решение относительно того, сколько людей или работ непосредственно может быть эффективно объединено под единым руководством. В организации каждый из руководителей ограничен временем, знаниями и умениями, а также максимальным количеством решений, которые он может принять с достаточной степенью эффективности.

В настоящее время для определения оптимального масштаба управляемости широко используется ситуационный подход, в основе которого лежит анализ факторов, влияющих на определение масштаба управляемости. К учитываемым факторам относятся факторы, связанные с выполняемой работой:

- схожесть работ;
- территориальная удаленность работ;
- сложность работ.

Другая группа факторов связана с теми, кем руководят и кто руководит:

- уровень подготовки подчиненных;
- уровень профессионализма руководителя.

Самая многочисленная группа факторов имеет отношение к самому руководству и организации:

- степень ясности в делегировании прав и ответственности;
- степень четкости в постановке целей;
- степень стабильности (частота изменений) в организации;
- степень объективности в измерении результатов работы;
- техника коммуникации;
- иерархический уровень организации;
- уровень потребности в личных контактах с подчиненными.

Иерархия организации и ее звенность;

Иерархия в общем виде означает расположение частей целого в порядке от высшего к низшему, а для организации — это просто структура власти, или звенность.

Уровнем управления в организации считается та ее часть, в рамках которой и в отношении которой могут приниматься самостоятельные решения без их обязательного согласования с выше- или нижерасположенными частями.

Распределение прав и ответственности; В практике управления в организациях применяются две системы распределения прав и ответственности или полномочий по уровням иерархии. Первая система строится на основе принципа единства подчинения, а ее схема чем-то похожа на «елочку».

Историческими и культурными корнями системы «елочки» являются комбинация отношений частной собственности на землю и базирующихся на уважении и расчете отношений, воспроизводимых в западноевропейской семье между ее старшими и младшими членами.

Принцип единства подчинения заключается в том, что работник должен получать распоряжение, относящееся к выполняемой работе, только от одного начальника. Исходя из этого система «елочка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя поглощают только часть прав и ответственности нижестоящего руководителя.

Вторая система — система двойного или множественного подчинения («матрешка») - исторически строилась на комбинации отношений совместной или общественной собственности на землю отношений, воспроизводимых в семьях с азиатской культурой.

В отличие от «елочки», система «матрешка» построена так, что права и ответственность вышестоящего руководителя полностью поглощают права и ответственность всех нижестоящих руководителей. При такой системе права и ответственность расплывлены между многими уровнями организации, и здесь практически невозможно найти виновного за случившееся. Им может стать руководитель любого уровня, и определяться это будет не в рамках установленной политики и процедур, а субъективным мнением вышестоящего руководителя, преследующего свои политические цели.

Вопрос 3 Основные типы организационных структур.

Традиционная организация является комбинацией линейной и функциональной департаментизации в проектировании организации. Линейно-функциональные схемы организационных структур исторически возникли в рамках фабрично-заводского производства и явились соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды (массовый потребитель, финансовые организации, международная конкуренция, законодательство, правительство и т.п.). Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие их специализированные функциональные подразделения, создаваемые на «ресурсной» основе: кадры, финансы, план, сырье и материалы и т.д.

Решение проблем, возникающих в организации, построенной по линейно-функциональной схеме, было найдено в конце 20-х гг. с появлением первых **дивизиональных** (или отделенческих) схем организационной структуры. Сочетание централизованного планирования наверху и децентрализованной деятельности производственных подразделений способствовало образованию дивизиональных организаций.

Дивизиональная схема организации вырастает из департаментизации, в которой за основу берется какой-то конечный результат: продукт, потребитель или рынок. Поэтому данная схема широко используется в условиях многопродуктового

Проектная структура

Проектная организация работ по своей сути является временной структурой, создаваемой для решения конкретной проблемы (задачи). Суть этой организации работ состоит в том, чтобы собрать команду из квалифицированных сотрудников организации для осуществления сложного проекта в заданные сроки и с заданным качеством (не выходя при этом за пределы установленной сметы и бюджета). Команда работает вместе до завершения проекта.

Основное преимущество такой организации (проектной структуры) состоит в том, что в ней концентрируются усилия всей команды по решению одной задачи. Руководитель проекта (подразделения, организации) в такой структуре концентрирует свое внимание на одном конкретном проекте (в отличие от руководителя в механистической структуре). При этом существуют различные типы проектных организаций:

1. Чистые или связные структуры — созданная временная группа специалистов представляет собой уменьшенную копию функционирующей структуры данной организации. В этом случае

руководству проекта подчинены полностью все члены группы и все выделенные для этой цели ресурсы.

Чистые проектные структуры используются для решения специфических крупномасштабных задач, например, для создания космического корабля.

2. В случае менее крупных проектов приведенная выше проектная структура приводит к дублированию уже существующих в организации подразделений (служб), что становится непозволительным с позиций эффективного управления. Поэтому проектная структура должна быть модифицирована. В такой структуре руководитель проекта в основном является консультантом высшего руководства организации, осуществляющей проект. Координация работ по проекту осуществляется в этом случае кем-либо из высшего руководства организации в рамках обычной (как правило, функциональной) структуры.

Матричная структура

Руководители проектов в матричной структуре отвечают в целом за интеграцию всех видов деятельности и ресурсов по конкретному проекту. Им выделяются все необходимые для этого материальные и финансовые ресурсы. Руководитель проекта обладает проектными полномочиями. Эти полномочия могут изменяться (наделяться) в широких пределах с учетом конкретной организации работ в компании (от практически линейных до практически штабных полномочий).

В матричной организации члены проектной группы подчиняются как руководителю проекта, так и руководителю соответствующего функционального отдела.

Основной недостаток матричной структуры заключается в ее сложности. При этом причиной многих проблем матричной структуры служит именно наложение проектных (вертикальных) и функциональных (горизонтальных) полномочий, в результате которого возникает возможность конфликта между проектными и функциональными руководителями.

Основными достоинствами матричной структуры являются:

- возможность быстрой адаптации к изменениям проекта;
- обеспечение эффективного баланса между ресурсами компании и запросами потребителя;
- поддержка прямых контактов между специалистами;
- прямой доступ к необходимой информации;
- ослабление бюрократических тенденций внутри компании отделения (дивизиона), отдела — через линейное подчинение ученых и специалистов руководителю проекта;
- усиление мотивации (более демократические нормы поведения в группе, как правило, дополнительное стимулирование за конкретный результат работы в соответствии с личным вкладом).

Вопрос 4 Новые подходы в проектировании организаций.

Эдхократическая организация

В настоящее время в областях высоких технологий и в быстро растущих отраслях появились организации, у которых имеются признаки организации будущего. В научной литературе эти организации получили название эдхократических (от англ. *adhoc*racy) за их применимость к нестандартным и сложным работам, к трудноопределяемым и быстроменяющимся структурам, к власти, основанной на знании и компетентности, а не на позиции в иерархии.

Эдхократия - это в то же время и управленческий стиль, и организационный дизайн. Ключевым в ней является компетентность и она ценится наивысшим образом. Контроль в управлении поддерживается установлением целей, обычно напряженных. Средства достижения целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск также, как и вознаграждения, делится между участниками.

Эдхократической организации присуща высокая степень свободы в действиях работников, но ее вершиной являются качественное выполнение работы и умение решать возникающие проблемы.

Многомерная организация

Основой многомерной организации является автономная рабочая группа, одновременно выполняющая три задачи:

- обеспечение производственной деятельности необходимыми ресурсами;
- производство для конкретного потребителя, рынка или территории продукта или услуги;
- обслуживание конкретного потребителя, развитие или проникновение на конкретный рынок, проведение операции в пределах определенной территории.

По совокупности выполняемых задач такие автономные группы получают обычно статус центра прибыли, а в отдельных случаях могут являться самостоятельными компаниями. Однако в обоих случаях они тем или иным образом облагаются корпоративными налогами.

В многомерной организации бюджеты подразделений разрабатываются самими подразделениями, руководство организации только инвестирует в них средства и дает деньги взаймы.

Проблема матричной модели, как об этом говорили ранее, состоит в том, что она основана на системе двойного подчинения, являющейся наиболее уязвимым ее свойством. Ее обвиняют в том, что она создает так называемую организационную шизофрению. Многомерная модель не создает подобной проблемы. В многомерной организации отношения членов автономной группы с руководством организации и ее другими подразделениями ничем не отличаются от отношений с посторонним клиентом.

Партисипативная организация

Построенные на «участии работников в управлении», или так называемые партисипативные организации.

Лежащее в основе партисипативной организации участие работников всех уровней в управлении предполагает:

- участие в принятии решений;
- участие в установлении целей;
- участие в решении проблем.

Партисипативные типы структур используются в различного рода организациях независимо от их размера и отраслевой принадлежности. Они, как и многомерные, могут распространяться только на часть или отдельный уровень в организации. Их внедрение может проводиться как сверху, так и снизу путем постепенного и последовательного охвата одного уровня за другим.

Предпринимательская организация

Быстрые и динамичные изменения последнего десятилетия, произошедшие во внешнем окружении деловых организаций, способствовали развитию особого типа организаций, получивших название **предпринимательских**. Появление этих организаций было связано с необходимостью создания реальных экономических ценностей на устойчивой и постоянной основе путем поиска и реализации всех деющихся в этом направлении возможностей. Этого также требовала необходимость мотивации работников к принятию ими на себя ответственности за создание этих экономических ценностей.

Предпринимательские организации ориентированы на рост и больше рассчитывают на имеющиеся возможности, чем на контролируемые ресурсы. Реализация этих возможностей и использование для этого ресурсов чаще осуществляется на краткосрочной, эпизодической и поэтапной основе. Контроль за ресурсами носит обычно опосредованный характер (аренда, займ и т.п.). Структура управления предпринимательской организацией характеризуется малым количеством уровней, гибкостью и сетевым построением. Деятельность такой организации обычно оценивается не на основе производительности, а на основе эффективности. Мотивация

предпринимательской деятельности строится на поиске возможностей и достижении* результата, а не на необходимости использования ресурсов. С точки зрения организационного построения, предпринимательские структуры базируются на индивидуальной инициативе, а не на координации, как это имеет место в традиционных организациях. Сконцентрированное развитие заменяется развитием по многим направлениям. В предпринимательстве индивидуальная компетентность важнее организационной компетентности. Ключевыми организационными факторами являются люди, группы и их квалификация.

Организация, ориентированная на рынок

Данный тип организации является на практике своего рода комбинацией вышерассмотренных новых типов. Организация, ориентированная на рынок, или, как еще говорят, «движимая рынком» организация, может быть описана следующим образом. По характеру взаимодействия с внешней средой (т.е. рынком) это органический тип организации, быстро адаптирующийся к происходящим вне ее изменениям. По характеру взаимодействия частей внутри организации это либо развитая дивизиональная, либо реальная матричная структура. И наконец, по характеру взаимодействия индивида с организацией это индивидуалистский тип. Принципиальным отличием данного типа организации от других является то, что если в предыдущих случаях непосредственно вокруг рынка группировалась только часть организации, то в данном случае речь идет о группировании всех частей организации вокруг рынка или рынков.

Тема 1.4 Деловая и организационная культура

Вопрос 1 Критериальная основа поведения людей. Расположения. Ценности. Верования. Принципы.

К критериальной основе поведения человека относятся те устойчивые характеристики его личности, которые определяют выбор, принятие решений человеком по поводу его поведения. Естественно, на данного рода решения оказывают большое влияние цели, которые преследует человек, условия, в которых разворачиваются действия, его возможности, динамика происходящих процессов, настроение и ряд других факторов.

Критериальная база поведения любого человека складывается из его расположения к людям, событиям и процессам, совокупности ценностей, разделяемых данным человеком, набора верований, которых придерживается человек, и принципов, которым он следует в своем поведении.

Расположение человека к людям, отдельным процессам, окружающей среде, своей работе, организации в целом играет очень большую роль в деле установления нормального взаимодействия человека и организационного окружения.

Расположение характеризуется тем, что оно, во-первых, невидимо, так как заключено в человеке. На "поверхности" видны только его последствия. Во-вторых, расположение проистекает из тех чувств, которые питает человек к объекту. В-третьих, расположение как бы является точкой, находящейся на оси с полюсами "нравится" — "не нравится". В-четвертых, расположение влияет на поведение человека и проявляется в том, что он ведет себя в соответствии с априорным положительным либо негативным отношением к явлению, объекту, процессу или человеку.

Расположение имеет три компоненты. Во-первых, это та часть, которая отражает чувства человека по отношению к объекту: нравится ли он ему или нет. Данная часть называется воздействующей частью расположения. Во-вторых, это знания об объекте, которыми располагает человек. В-третьих, это намерение по поводу того, как вести себя по отношению к объекту. Объединяясь вместе, эти три части формируют расположение человека к объекту, в котором находят динамическую увязку связи между знанием человека об объекте, его чувствами по отношению к этому объекту и его намерениями в отношении этого объекта.

Расположение человека по отношению к явлениям, процессам и людям формируется на основе обучения, базирующегося на жизненном опыте. Обычно положительное или отрицательное отношение к объекту формируется в результате того, вызывал ли данный объект удовлетворение или нет. При этом формирование расположения происходит как путем оценки опыта (удовлетворенность — неудовлетворенность) взаимодействия непосредственно с объектом, так и путем соотнесения объекта с другими объектами, по отношению к которым сформировалось определенное расположение.

Связь между поведением и расположением неоднозначна. Из того, что человек чего-то не любит, не вытекает на сто процентов факт, что он этого полностью не примет. Однако тем не менее в большинстве случаев поведение человека находится под влиянием расположения. В связи с этим важной задачей управления является формирование и изменение, если это необходимо, расположения членов организации.

Важными для эффективного управления и установления хороших отношений в организации являются три типа расположения:

- удовлетворенность работой;
- увлеченность работой;
- приверженность организации.

Ценности так же, как и расположение, оказывают сильное влияние на предпочтения человека, на принимаемые им решения и поведение в коллективе. Однако между ценностями и расположениями есть огромная разница. Если последние определяют отношение человека к объекту по принципу "нравится — не нравится", "люблю — не люблю" и всегда относятся к какому-то определенному объекту, то ценности задают предпочтение человека по принципу "допустимо — недопустимо", "хорошо — плохо", "полезно — вредно" и т.п. При этом ценности носят достаточно абстрактный и обобщающий характер, живут "самостоятельной" жизнью, независимо от конкретного человека, сформулированы в виде заповедей, утверждений, мудростей, общих норм и могут разделяться большими группами людей. Поэтому, если расположение всегда сугубо персонально, то носителями ценностей являются группы людей (например, ценности среднего класса), а каждый отдельный человек принимает какой-то набор ценностей, который он может и менять, но которому он следует в каждый конкретный момент времени.

Ценности можно определить как набор стандартов и критериев, которым человек следует в своей жизни. Это проявляется в том, что путем соответствующей оценки происходящих вокруг него явлений, процессов и людей человек принимает решения и осуществляет свои действия. Ценности составляют сердцевину личности человека. Они достаточно устойчивы во времени и их не так много.

Обычно ценности рассматриваются как нормативная база морали и фундамент поведения человека. Ценности бывают двух видов:

- ценности, относящиеся к цели жизни, желаемым результатам, исходу действия и т.п.;
- ценности, относящиеся к средствам, используемым человеком для достижения целей.

К первому виду ценностей относятся, например, ценности, касающиеся удобства жизни, красоты, мира, равенства, свободы, справедливости, удовольствия, самоуважения, общественного признания, дружбы и т.п.

Ко второму виду ценностей относятся ценности, касающиеся амбиций, открытости, честности, доброжелательности, интеллектуальности, обязательности, ответственности, самоконтроля и т.п. Совокупность ценностей, которым следует человек, составляет его ценностную систему, по которой окружающие судят о том, что он представляет собой как личность.

Ценностная система человека формируется в основном в процессе его воспитания. Многие ценности человек получает под влиянием родителей и других близких ему людей. Большое

влияние оказывают образовательная система, религия, литература, кинематограф и т.п. Ценностная система подвергается развитию и изменению даже в зрелом возрасте. Большую роль в этом играет организационное окружение. В организациях, где серьезно думают о гармонии ценностей человека и ценностей организации, вопросам сочетания этих двух систем ценностей уделяется серьезное внимание. В частности, проводится большая работа по четкому формулированию, разъяснению и доведению до всех членов организации системы ценностей, которым следует организация. Значительное внимание уделяется также и уяснению того, какие ценностные ориентиры имеют члены организации.

Верования. Очень часто человек принимает решения на основе оценок явлений или заключений по поводу качеств этих явлений. Если данные оценки достаточно устойчивы и не требуют соответствующих доказательств, то они превращаются в верования. В общем виде верования можно определить как устойчивые представления о явлении, процессе или человеке, которые люди используют при их восприятии. Верования могут меняться во времени. Однако в тот момент, когда человек имеет какие-то определенные верования относительно объекта, он обычно воспринимает и оценивает объект в соответствии с этими верованиями. По поводу одного и того же объекта может быть множество различных верований, так как обычно верования относятся к отдельным характеристикам объекта. Например, по поводу одного и того же человека могут быть следующие верования: 1) надежный человек; 2) хороший специалист; 3) человек, обладающий слабым здоровьем, и т.п.

Верования вырабатываются на основе индивидуального опыта, а также на основе информации, поступающей от внешних источников. Очень часто верования носят характер обобщения единичного опыта. Часто они возникают у человека в результате способностей других людей убеждать в правоте своего суждения, своего верования. Поэтому, хотя человек принимает свои верования за истину, они далеко не всегда полностью соответствуют действительности.

Верования могут быть разбиты на две большие группы. Первую группу составляют описывающие абсолютные и относительные характеристики объекта верования, не имеющие оценочного характера. Например, автомобиль марки "Жигули" является комфортабельным автомобилем или автомобиль марки "Жигули" потребляет бензина меньше, чем автомобиль марки "Волга".

Ко второй группе относятся те верования, которые носят оценочный характер. Например, автомобиль марки "Жигули" лучше, чем автомобиль марки "Волга". Верования оказывают заметное влияние на расположение, особенно на ту его составляющую, которая связана сознанием об объекте. Особенно сильное влияние оказывает вторая группа верований. Поэтому, учитывая, что верования далеко не всегда соответствуют действительности, для того чтобы не формировалось неверное расположение по отношению к объекту, что может отрицательно сказаться на взаимодействии человека с окружением, необходимо критически и скептически подходить к своим верованиям и достаточно осторожно воспринимать верования других.

Принципы в жизни многих людей играют очень большую роль, так как они систематически регулируют их поведение. Принципы находят воплощение в устойчивых нормах поведения, ограничениях, табу, устойчивых формах реакции на явления, процессы и людей. Принципы формируются на основе системы ценностей, являются устойчивой формой проявления системы ценностей и воплощением верований в виде определенных стандартов поведения. Люди не обязательно осознают, какие ценности и верования находят свое воплощение в отдельных принципах. Часто принципы принимаются людьми как верования, и они следуют им в своей деятельности, не задаваясь вопросом по поводу оправданности следования этим принципам и почему они им следуют. Принципы могут вырабатываться людьми самостоятельно. Однако чаще всего они перенимаются из окружения вместе с воспитанием и другими формами познания окружающей действительности.

Вопрос 2 Содержание и значение деловой культуры.

Деловая культура включает в себя все то, что общество думает и делает, это означает, что в языке находит свое отражение как менталитет, так и поведение говорящего на нем социума. Передается и развивается культура через общение, посредством которого осуществляется формирование общества и обеспечение взаимопонимания между его членами. Деловая культура - это умение общаться, в том числе и в деловых ситуациях, вырабатываемых поколениями людей. Она включает систему кодифицированных образцов и норм поведения, деятельности, общения и взаимодействия людей, несущих регулятивную и контрольную функцию в социуме. Одним из основных инструментов общения является язык, социальный по своей сути, он составляет часть человеческого поведения, которое включает в себя как вербальную, так и невербальную формы, язык в определенной мере подчиняется тем же законам, что и человеческое поведение в целом. Известно, что большая часть человеческого поведения социально регламентирована, обусловлена этическими нормами, традициями, ценностями общества, т.е. основана на конвенциях, которые могут не совпадать в разных культурах. Эти социальные конвенции неизбежно находят свое отражение в языке.

Деловая культура предлагает нормы и ценности трудообмена, обмена деятельностью, а также включает "конкретные формы и методы взаимодействия людей при решении деловых вопросов", к которым относятся стратегии и тактики достижения производственных целей, способы убеждения и оказания воздействия.

Каждый человек невольно проецирует свои речевые стереотипы и речевое поведение на тех, с кем ему приходится общаться, независимо от их культурного, социального, этнического, религиозного или какого-либо иного отличия. Часто это происходит из-за того, что общечеловеческие нормы и ценности как бы преувеличиваются, а национальные, социальные и неповторимые преуменьшаются. Особо ярко это проявляется в языковом общении, при котором лингвокультурный барьер может являться не только помехой в процессе коммуникации, но и приводить к так называемым "коммуникативным неудачам".

Мораль и этика составляют основу деловой культуры, под которой понимаются принятые руководством организации и поддерживаемые персоналом духовные ценности. И хотя многие считают, что деловая культура касается только внутренней жизни коллектива, фактически она формирует и внешнюю жизнь организации (внешние отношения). Деловая культура организации проявляется в поведении сотрудников, в их восприятии себя, организации в целом и окружающей среды. Центральное место в организационной культуре занимают базисные ценности, т.е. официально принятый в организации набор наиболее значимых и неизменных принципов, на которых основывается поведение сотрудников.

Мораль (нравственность) (от лат. *moralis* - касающийся нравов) - совокупность норм, установок и предписаний, которыми руководствуются люди в своем реальном поведении в различных жизненных сферах, включая и трудовую деятельность. Специфика морали как регулятора социальных отношений заключается в том, что она действует изнутри. Моральное регулирование носит, как говорят психологи, оценочно-императивный характер, т.е. в оценке поступков людей содержится их одобрение либо порицание. Общие нормы морали получают выражение в зафиксированных представлениях о том, как следует поступать и чего нельзя делать. Когда говорят о морали, то имеют в виду суждения о правильном и неправильном, о хорошем и плохом, о добре и зле, о справедливости и несправедливости. Сила моральных требований, всегда безусловных по форме и строгих по содержанию, в том, что человек должен обращать их к себе и только через опыт собственной жизни предьявлять другим. Наверное, не зря одна из древнейших заповедей, получившая наименование "золотое правило нравственности", гласит: относись к другому так, как ты хочешь, чтобы относились к тебе. Перед глобальными опасностями, угрожающими самому существованию человечества, ответственное отношение к морали, признание приоритета человеческих ценностей является выбором, не имеющим разумной альтернативы.

Этика - совокупность универсальных и специфических нравственных требований и правил поведения индивида, реализуемых в общественной жизни. Традиционная трактовка этики носит индивидуальный характер. Наши представления о нравственности и моральных ценностях, о том, что достойно похвалы и что заслуживает осуждения, сложились, главным образом, на основе восприятия человека как существа нравственного. Мы знаем, что значит назвать человека нравственным.

Принципы деловой культуры и отношений:

1. Пунктуальность (делайте все вовремя). Только поведение человека, делающего все вовремя, является нормативным. Опоздания мешают работе и являются признаком того, что на человека нельзя положиться. Принцип делать все вовремя распространяется на все служебные задания. Специалисты, изучающие организацию и распределение рабочего времени, рекомендуют прибавлять лишних 25 процентов к тому сроку, который, на ваш взгляд, требуется для выполнения порученной работы.

2. Конфиденциальность (не болтайте лишнего). Секреты учреждения, корпорации или конкретной сделки необходимо хранить так же бережно, как тайны личного характера. Нет также необходимости пересказывать кому-либо услышанное от сослуживца, руководителя или подчиненного об их служебной деятельности или личной жизни.

3. Любезность, доброжелательность и приветливость. В любой ситуации необходимо вести себя с клиентами, заказчиками, покупателями и сослуживцами вежливо, приветливо и доброжелательно. Это, однако, не означает необходимости дружить с каждым, с кем приходится общаться по долгу службы.

4. Внимание к окружающим (думайте о других, а не только о себе). Внимание к окружающим должно распространяться на сослуживцев, начальников и подчиненных. Уважайте мнение других, старайтесь понять, почему у них сложилась та или иная точка зрения. Всегда прислушивайтесь к критике и советам коллег, начальства и подчиненных. Когда кто-то ставит под сомнение качество вашей работы, покажите, что цените замечания и опыт других людей. Уверенность в себе не должна мешать вам быть скромным.

5. Внешний облик (одевайтесь как положено). Главный подход - вписаться в ваше окружение по службе, а внутри этого окружения - в контингент работников вашего уровня. Необходимо выглядеть самым лучшим образом, то есть одеваться со вкусом, выбирая цветовую гамму к лицу. Важное значение имеют тщательно подобранные аксессуары.

6. Грамотность (говорите и пишите хорошим языком). Внутренние документы или письма, направляемые за пределы учреждения, должны быть изложены хорошим языком, а все имена собственные переданы без ошибок. Нельзя употреблять бранных слов. Даже если вы всего лишь приводите слова другого человека, окружающими они будут восприняты как часть вашего собственного лексикона.

Вопрос 3 Содержание и значение организационной культуры.

Организационная культура – это система общественно прогрессивных формальных и неформальных правил и норм деятельности, обычаев и традиций, индивидуальных и групповых интересов, особенностей поведения персонала данной организационной структуры, стиля руководства, показателей удовлетворенности работников условиями труда, уровня взаимного сотрудничества и совместимости работников между собой и с организацией, перспектив развития.

Организационная культура включает следующие компоненты:

- **мировоззрение**, направляющее действия членов организации в отношении других сотрудников и ее клиентов и конкурентов,
- **культурные ценности**, доминирующие в организации, такие как "качество продукции" или "оцениваемое лидерство", символы и мифология,

- **характеристики поведения** при взаимодействии людей, такие как ритуалы и церемонии, а также язык, используемый при общении,
- **нормы**, принимаемые повсеместно в организации, например, "заработал - получил" или как обоснованно отказаться от нового задания, к нормам относятся так называемые "**правила игры**", которые новичок должен освоить в процессе становления членом организации,
- **психологический климат** в организации, с которым сталкивается человек при взаимодействии с ее сотрудниками.

Доминирующие культуры и субкультуры.

В организациях можно выделить доминирующие культуры и субкультуры.

Доминирующая культура выражает основные (центральные) ценности, которые принимаются большинством членов организации. Это макроподход к культуре, который выражает отличительную характеристику организации.

Субкультуры получают развитие в крупных организациях и отражают общие проблемы, ситуации, с которыми сталкиваются работники, или опыт их разрешения. Они развиваются географически или по отдельным подразделениям, вертикально или горизонтально. Когда одно производственное отделение какого-то конгломерата имеет уникальную культуру, отличающуюся от других отделений организации, то существует вертикальная субкультура. Когда специфический отдел функциональных специалистов (такой, как бухгалтерский или торговый) имеет набор общепринятых понятий, то формируется горизонтальная субкультура.

Особенности субкультуры каждой структурной единицы организации влияют друг на друга и формируют общую часть культуры организации.

В успешно работающих организациях существует собственная культура, которая приводит их к достижению положительных результатов. Организационная культура позволяет отличать одну организацию от другой, создает атмосферу идентифицированности для членов организации, генерирует приверженность целям организации; укрепляет социальную стабильность; служит контролирующим механизмом, который направляет и формирует отношения и поведение работников.

Сильная и слабая культура.

Необходимо различать сильную и слабую культуру. *Сильная культура* характеризуется главными (стержневыми) ценностями организации, которые интенсивно поддерживаются, четко определены и широко распространяются. Чем больше членов организации, которые разделяют эти главные ценности, признают степень их важности и привержены им, тем сильнее культура.

Молодые организации или организации, характеризующиеся постоянной ротацией мнений (понятий) среди своих членов, имеют *слабую культуру*. Члены таких организаций не имеют достаточного совместного опыта для формирования общепринятых ценностей. Однако не все зрелые организации со стабильным кадровым составом характеризуются сильной культурой: главные ценности организации должны постоянно поддерживаться.

Вопрос 4 Управление развитием организационной культуры.

Самые эффективные способы передачи культуры – это **информация, традиции, символы и язык.**

Информация содержит описание событий, связанных с образованием организации; ключевых решений, которые определяют стратегию организации в будущем; высшего звена управления. Она позволяет соизмерять прошлое с настоящим, обеспечивает объяснение текущей практической деятельности организации.

Традиции. Соблюдение сложившихся традиций является средством для передачи культуры, так как с традициями связаны главные ценности организации.

Символы. Дизайн и планировка территории и зданий, мебели, стиль руководства, одежда являются материальными символами, которые передаются работникам. Важна и степень равноправия в организации, обеспечиваемая высшим менеджментом, виды и типы поведения (т. е. рискованность, консерватизм, авторитарность, участие, индивидуализм, социальность), которые считаются приемлемыми.

Язык. Многие организации и их подразделения используют язык как способ идентификации членов организации с ее культурой или субкультурой. Изучая его, члены организации свидетельствуют о своем принятии этой культуры и таким путем помогают ее сохранять. Принятая в организации терминология действует как общий знаменатель, который объединяет членов организации на основе признанной культуры или субкультуры

Среди методов поддержания организационной культуры следует отметить следующие:

1. Декларируемые менеджментом лозунги, включающие миссию, цели, правила и принципы организации, определяющие ее отношение к своим членам и обществу.

2. Ролевое моделирование, выражающееся в ежедневном поведении менеджеров, их отношении и общении с подчиненными.

3. Внешние символы, включающие систему поощрения, статусные символы, критерии, лежащие в основе кадровых решений. Культура в организации может проявляться через систему наград и привилегий.

4. Истории, легенды, мифы и обряды, связанные с возникновением организации, ее основателями или выдающимися членами.

5. Что (какие задачи, функции, показатели и т.д.) является предметом постоянного внимания менеджмента. То, на что руководитель обращает внимание и что он комментирует, очень важно для формирования организационной культуры. Это один из наиболее сильных методов поддержания культуры в организации, так как своими повторяющимися действиями менеджер дает знать работникам, что является важным и что ожидается от них.

6. Поведение высшего руководства в кризисных ситуациях.

7. Кадровая политика организации. Кадровая политика, включающая принятие на работу, продвижение и увольнение работников является одним из основных способов поддержания культуры в организации.

Тема 1.5 Эффективность управления

Вопрос 1 Общее понятие эффективности. Критерии оценки эффективности управления.

Цель управления хозяйством — эффективное функционирование и развитие производства. Поэтому об эффективности и качестве управления прежде всего можно судить по достигнутым производственным результатам.

Эффективность управленческой деятельности представляет собой результативность деятельности конкретной управляющей системы, которая отражается в различных показателях объекта управления и собственно управленческой деятельности (субъекта управления), причем эти показатели имеют как количественные, так и качественные характеристики. Ее можно рассматривать как социально-экономическую категорию, раскрывающую взаимосвязь между результатами управленческой деятельности, выраженными технико-экономическим и социальным эффектом, и затратами управленческого труда (живого и овеществленного) на достижение этих результатов.

Эффективной можно считать такую систему управления, при которой создаются благоприятные условия для достижения производственным коллективом поставленных целей в

оптимальные сроки при наивысших количественных и качественных показателях и необходимых затратах ресурсов.

Эффективность управления показывает, в какой мере управляемая система реализует цели. Она дает оценку этому процессу, характеризует скорость достижения целей и величину затрат.

Возможны три случая, когда можно говорить об эффективности управления:

- затраты на управления сократились, а показатели управления не изменились или даже улучшились;
- затраты на управление не изменились, а качество управленческой деятельности улучшилось;
- затраты на управление несколько возросли, но в большой мере улучшились показатели качества управления.

На эффективность управления влияет ряд факторов:

- Во-первых, физические и умственные возможности человека, его способность выполнять определенную работу;
- Во-вторых, это орудия, средства производства, при помощи которых человек, коллектив, общество производят все необходимое для жизни. Они усиливают физические и умственные способности человека.
- В-третьих, это социальные условия, способствующие раскрытию творческих начал отдельного работника и коллектива в целом.
- В-четвертых, это совместное влияние трех предыдущих факторов, усиленное их интеграцией.

На эффективность управления значительное влияние оказывают и такие факторы, как участие в управленческой деятельности коллектива, улучшение качественного состава работников управления, научная организация труда и т. д.

Вопрос 2 Эффективность руководства в теориях лидерства.

Неспособность более ранних исследователей найти постоянную зависимость между стилем руководства, удовлетворённостью и производительностью явилась доказательством того, что во всех случаях действуют дополнительные факторы (один или более). Чтобы найти эти факторы, исследователи стали обращать внимание не только на руководителя и исполнителя, но и на всю ситуацию в целом.

Были разработаны четыре ситуационные модели:

Модель руководства Фидлера.

Ситуационная модель руководства Фидлера включает три фактора:

1. Отношения между руководителями и членами коллектива;
2. Структуризация задачи (работы);
3. Должностные полномочия.

Для оценки личных качеств руководителя применяется критерий наименее предпочтительного коллеги (НПК). Высокий НПК отражает отношения с коллегами, которые строятся на личной основе и взаимопомощи. Низкий НПК определяет отношения, когда руководители сосредотачивают своё внимание на задаче. Сочетание оценок трёх приведённых факторов могут дать 8 потенциальных стилей руководства.

Подход Митчела и Хауса «путь-цель».

Во многом аналогична модели Фидлера, и имеет много общего с теорией ожидания при мотивации сотрудников. Авторы модели пытались дать объяснение воздействию, которое производит поведение руководителя на мотивацию, удовлетворённость и производительность. Согласно подходу Митчела и Хауса руководитель побуждает подчинённых к достижению целей, оказывая воздействия на этом пути. Руководитель может повлиять на подчинённых, увеличив личную выгоду от достижения подчинёнными цели заданной работы.

Теория жизненного цикла Херси и Бланшара.

Отражает подход, при котором эффективность стилей руководителя зависит от зрелости подчинённых. Зрелость отдельных исполнителей или групп определяется как их способность нести ответственность за своё поведение, желание достигнуть поставленной цели, а также образование и опыт в отношении конкретной задачи, которую необходимо выполнить. Зрелость определяет руководитель при оценке исполнителей. При этом руководитель на основании субъективной оценки определяет сравнительную зрелость конкретного исполнителя или группы.

Модель принятия решений Врума-Йетона.

Модель принятия решений руководством Врума-Йетона концентрирует внимание руководителя на процессе принятия решений. Данная модель несмотря на отличия от трёх других ситуационных моделей (в центре её не влияние на поведение подчинённых, а принятие решений руководителем с учётом ожидаемого поведения), аналогична по своей сути им, так как подчёркивает отсутствие универсального оптимального метода влияния на подчинённых. Модель предусматривает, что оптимальность стиля зависит от конкретной ситуации.

Вопрос 3 Методы оценки эффективности управления организацией.

К показателям эффективности систем управления производством предъявляется ряд требований:

- точное отражение цели и задач каждого структурного подразделения системы;
- отсутствие противоречий между показателями;
- показатели, принятые для решения одной задачи, не должны механически переноситься на решение другой;
- учет специфики управленческого труда;
- учет временного параметра, так как многие мероприятия оказывают влияние не сразу, а через определенный период времени;
- доступность и ясность для работников предприятия;
- по мере возможности показатели следует рассчитывать на основе существующей отчетности (создание дополнительных форм отчетности — крайняя мера, так как увеличивает и без того огромный документопоток предприятий);
- если изучается эффективность нескольких объектов, должна обеспечиваться возможность их сравнения.

При оценке эффективности управления возникают трудности, связанные со спецификой управленческого труда:

- результаты управленческого труда носят опосредованный характер, то есть данный вид труда непосредственно не создает потребительную стоимость, а направлен на управление людьми, занятыми созданием материальных благ или оказанием услуг;
- труд имеет творческий характер, при котором опыт и интуиция играют существенную роль;
- редко повторяются отдельные элементы труда, высока степень самостоятельности выполнения функций, необходимо соблюдать уровень иерархии управления;
- нужны организационные навыки, определяемые продолжительностью работы в аппарате управления и масштабами выполняемых работ;
- конечная продукция является результатом совокупной деятельности работников предприятия;
- эффект не всегда находится под непосредственным контролем подразделения или лица, работа которого подлежит оценке;

- результат управленческой деятельности складывается из технико-экономических, социально-политических и прочих результатов, которые нередко не поддаются количественной оценке;
- эффект управленческой деятельности воплощается не только в материальном продукте, но и в многократно используемых идеях.

Вопрос 4 Финансово-экономические показатели эффективности организации.

Необходимо различать общую и частную эффективность совершенствования управления.

Частная эффективность характеризует эффективность отдельных мероприятий по совершенствованию управления производством.

Общая — эффективность всего соответствующего комплекса мероприятий.

Для проверки целесообразности проведения отдельных мероприятий, корректировок в ходе их проведения и т. д. оценивается их эффективность, а для оценки всего комплекса мероприятий — проводится общая оценка эффективности с использованием конечных результатов работы предприятия.

Оценку эффективности мероприятий по совершенствованию структур проводят с помощью показателей организованности структуры управления: число ступеней в структуре управления; число структурных подразделений; величина аппарата управления; число работников управления, приходящихся на одно подразделение; число подчиненных у линейных руководителей; нагрузка на бригадиров; укомплектованность аппарата управления.

Отражением эффективности методов управления является поведение отдельного человека и коллектива в целом, поэтому правильность их применения показывает уровень творческой инициативы и активности работников, эффективность и качество их труда. Эффективность методов определяется восприятием их коллективом, приемлемостью в данных условиях, соответствием одних методов другим, в связи с чем оценку их применения в целом целесообразно проводить экспертным путем. Кроме того, применение экономических методов управления можно оценивать с помощью экономических показателей, а социально-психологических — социометрическими методами.

Эффективность мероприятий по научной организации управленческого труда предполагает расчет увеличения продолжительности фазы высокой работоспособности за счет улучшения условий труда управленческих работников, уровня организации рабочих мест и санитарно-гигиенических условий.

Общие результативные показатели эффективности управления:

- стоимость валовой продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- стоимость товарной продукции на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- прибыль на одного среднегодового работника, тыс. руб.;
- уровень рентабельности производства,

Показатели экономичности аппарата управления:

- удельный вес затрат на управление в общей сумме производственных затрат, %;
- удельный вес заработной платы работников управления в годовом фонде оплаты труда работников предприятия, %;
- удельный вес отдельных статей расходов в общей сумме расходов на содержание аппарата управления, %;
- расходы на оплату труда;
- командировочные расходы;
- хозяйственные расходы;

- затраты на легковой автотранспорт и др.;

Показатели производительности управленческого труда, тыс. руб.:

- стоимость валовой продукции на одного работника управления;
- стоимость товарной продукции на одного работника управления;
- прибыль на одного работника управления;
- стоимость валовой продукции на один человеко-день, затраченный на управление;
- стоимость товарной продукции на один человеко-день, затраченный на управление;
- прибыль на один человеко-день, затраченный на управление;

РАЗДЕЛ II ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ

Тема 2.1 Управление процессами, связанными с личностью.

Вопрос 1 Управление процессом адаптации человека и организации.

В самом общем виде адаптация (лат. *adapto* — приспособляю) — процесс приспособления работника к условиям внешней и внутренней среды. Термин "адаптация" чрезвычайно широк и применяется в различных областях науки. В социологии и психологии выделяют социальную и производственную адаптацию. В определенной мере эти два вида адаптации пересекаются друг с другом, но каждая из них имеет и самостоятельные сферы приложения: социальная деятельность не замыкается на производстве, а производственная — включает и технические, и биологические, и социальные аспекты.

С позиции управления персоналом наибольший интерес представляет производственная адаптация. Именно она является инструментом в решении такой проблемы, как формирование у нового рабочего требуемого уровня производительности и качества труда в более короткие сроки.

Причины изменения условий трудовой деятельности многообразны: поступление на новое место работы, переход в другое подразделение, на новую должность, внедрение новых форм организации труда, его оплаты и т.д.

Поэтому в условиях введения нового механизма хозяйствования, перехода на хозрасчет, самофинансирования и самоокупаемости, что сопровождается значительным высвобождением и, следовательно, перераспределением рабочей силы, увеличением числа работников, вынужденных либо осваивать новые профессии, либо менять свое рабочее место и коллектив, важность проблемы адаптации еще больше возрастает.

Эта проблема в той или иной мере касается всех категорий работающих, но наиболее остро она стоит для молодых рабочих и молодых специалистов.

Перемена рабочего места предполагает не только изменение условий труда, смены коллектива, но и часто связана с изменением профессии, вида деятельности, что придает адаптации новый, более сложный характер.

В процессе приспособления человека к производственной среде возникает немало вопросов: нужно ли принимать работнику среду как должное и всеми силами приспособляться к ней или требовать изменения и самой среды, каковы пути и средства воздействия на человека и на среду, где критерии возможности и необходимости учета требований работника и т.д. Поэтому следует различать *активную* адаптацию, когда индивид стремится воздействовать на среду с тем, чтобы изменить ее (в том числе и те нормы, ценности, формы взаимодействия и деятельности, которые он должен освоить), и *пассивную*, когда он не стремится к такому воздействию и изменению.

Наиболее эффективной представляется адаптация как процесс активного приспособления индивида к изменяющейся среде с помощью соответствующего управляющего воздействия и

использования различных средств (организационных, технических, социально-психологических и т.п.).

По своему воздействию на работника различают прогрессивные результаты адаптации и регрессивные. Последние имеют место в случае пассивной адаптации к среде с отрицательным содержанием (например, с низкой трудовой дисциплиной).

Кроме того, различают *первичную* производственную адаптацию, когда человек впервые включается в постоянную трудовую деятельность на конкретном предприятии, и *вторичную* — при последующей смене работы.

Составляющие (компоненты) производственной среды как объекта адаптации весьма многообразны. Среди них можно выделить: условия труда и его организацию, оплату труда и формы материального стимулирования, содержание труда, жесткость норм, психологический климат в коллективе и т.д. Некоторыми исследователями выделяются также факторы непроизводственной сферы предприятия (адаптация к бытовым условиям, внепроизводственному общению с коллективом, организация досуга на предприятии).

Производственную адаптацию, как сложное явление, можно рассматривать с различных позиций, выделяя психофизиологическую, профессиональную, социально-психологическую ее стороны.

Каждая из них имеет свой объект, свои целевые задачи, показатели эффективности.

Психофизиологическая адаптация — адаптация к трудовой деятельности на уровне организма работника как целого, результатом чего становятся меньшие изменения его функционального состояния (меньшее утомление, приспособление к высоким физическим нагрузкам и т.п.).

Профессиональная адаптация — полное и успешное овладение новой профессией, т.е. привыкание, приспособление к содержанию и характеру труда, его условиям и организации. Она выражается в определенном уровне овладения профессиональными знаниями и навыками, в умении, в соответствии характера личности характеру профессии.

Социально-психологическая адаптация человека к производственной деятельности — адаптация к ближайшему социальному окружению в коллективе, к традициям и неписаным нормам коллектива, к стилю работы руководителей, к особенностям межличностных отношений, сложившихся в коллективе. Она означает включение работника в коллектив как равноправного, принимаемого всеми его членами.

Среди составляющих производственной среды, к которым нужно адаптироваться работнику, наряду с такими, как условия и содержание труда, должностные обязанности, есть составляющие с социально-экономическим оттенком: организация труда, оплата труда и материальное стимулирование, социально-бытовая сфера предприятия, организация досуга работников и т.п. Неслучайно некоторые исследователи выделяют социально-экономический аспект производственной адаптации.

В решении кадровых проблем на предприятии важное значение имеют все разновидности производственной адаптации. Так, при формировании коллектива нужно учитывать, что сменяемость кадров или обратный показатель — закрепляемость рабочих на рабочих местах — во многом зависят от результатов адаптации. Неудовлетворенность ее результатами приводит к необоснованно высокой текучести, к повышенной заболеваемости, к другим негативным моментам, в том числе и экономического характера.

Профессиональная адаптация определяет сроки освоения новой профессии, что оказывает влияние на выбор кадровой политики (ориентация на набор работников со стороны или на перераспределение собственных), на длительность периода сохранения пониженных производственных показателей, свойственных неадаптированному работнику, периоду формирования трудового стереотипа.

В ускорении процесса адаптации, снижении негативных моментов, ее сопровождающих, и состоит задача управления ею.

Управление процессом адаптации — это активное воздействие на факторы, предопределяющие ее ход, сроки, снижение неблагоприятных последствий и т.п.

Необходимость управления адаптацией предопределяется большим ущербом как для производства, так и для работников, а его возможность доказана опытом отечественных и зарубежных предприятий и организаций.

Разработка мер, положительно влияющих на адаптацию, предполагает знание как субъективных характеристик рабочего (пол, возраст, его психофизиологические характеристики, а также образование, стаж и др.), так и факторов производственной среды, характера их влияния (прямое или косвенное) на показатели и результаты адаптации. Поэтому при оптимизации процесса адаптации следует исходить из имеющихся возможностей предприятия (в части условий труда, гибкого рабочего времени, организации труда и т.д.) и ограничений в изменении рабочего (в развитии тех или иных способностей, в освобождении от отрицательных привычек и т.п.), необходимо также учитывать различия на новом и на прежнем месте работы, особенности новой и прежней профессий, ибо они могут быть существенными, что послужит серьезным барьером для профессиональной мобильности и проведения кадровой политики предприятия.

Роль той или иной стороны производственной адаптации может проявляться по-разному, в зависимости от конкретной ситуации. Для одной профессии (профессиональной группы) определенных условиях работы наиболее сложной проблемой может быть, например, психофизиологическая сторона адаптации, для других — социально-психологическая.

Молодой рабочий, принятый на предприятие, сталкивается, как правило, со всеми сторонами производственной адаптации, а для работника, перешедшего в другой цех, требования к социально-психологической адаптации могут быть существенно ослаблены, так как ему придется приспособливаться только к первичному трудовому коллективу.

Итак, конкретизация подхода к каждому работнику, определение значимости той или иной стороны адаптации для конкретных условий производственной среды, разработка соответствующих мероприятий для облегчения ее прохождения составляют основу процесса управления адаптацией, предполагающего и определенную технологию. Так, применительно к молодым рабочим она включает в себя:

- анализ ожиданий поступающих рабочих (выяснение на основании беседы мотивов поступления, ожиданий, связанных с данным предприятием, при необходимости — профессиональная ориентация);
- прием и прогноз стабильности новичка (как долго он может проработать в данном коллективе);
- введение новичка в коллектив;
- собственно контроль адаптации в ходе периодических встреч или заочно;
- ликвидацию причин конфликтных ситуаций или неудовлетворенности решением проблем адаптантов, санкции в отношении тех, кто обязан был устранить причины неадаптации;
- обобщение материалов о ходе адаптации новичков, ознакомление с ними администрации предприятия и линейных руководителей.

Особое внимание к молодым рабочим необходимо проявлять в первые три месяца их работы, когда сказывается недостаточный уровень освоения профессии, весьма напряженными представляются нормы выработки, не всегда фактические условия и уровень организации труда и производства соответствуют ожиданиям в отношении сферы приложения труда и выбранной профессии.

Среди мер, способствующих сокращению периода адаптации и негативных ее последствий, можно выделить хорошо поставленную профессиональную ориентацию и, в частности, профессиональный отбор кадров. Последний позволяет выявить работников, вероятность успешной адаптации которых к данным факторам производственной среды наиболее

высока. В наибольшей степени это относится к профессиям, предъявляющим к работнику специфические требования (внимательность, острота зрения и т.п.).

Успешной психофизиологической адаптации способствуют мероприятия по приспособлению среды к человеку: улучшение условий труда, учет эргономических требований при организации рабочего места (выбор соответствующего оборудования, планировка рабочего места), при конструировании оборудования, оргоснастки и т.д. Важными представляются мероприятия, направленные на снижение утомляемости человека.

Адаптация и ее сроки в значительной степени зависят от организации системы профессионально-квалификационного продвижения рабочих на предприятии. Часто на монотонные, малосодержательные, а потому и малопривлекательные работы принимают новичков, иногороднюю молодежь. Адаптация их на производстве определяется перспективами их роста, возможностями перехода на все более сложные виды труда в соответствии с образованием, отношением к труду и т.д.

Особую проблему представляет адаптация к труду в новых условиях хозяйствования. Это своего рода повторная адаптация: человек, оставаясь на своем рабочем месте, адаптированный к нему, должен приспособливаться к новой экономической, социальной и психологической ситуации. Требование большей увязки оплаты труда с его конечными результатами заставляет активизировать использование своих возможностей, что часто сопровождается повышением интенсивности труда как за счет более высокого темпа работы, увеличения продолжительности рабочего времени, так и за счет игнорирования правил охраны труда и техники безопасности. Деадаптация работника к таким условиям труда проявляется в повышении травматизма и заболеваемости, развитии некомпенсируемого утомления работника, не успевающего восстановить работоспособность к началу очередного рабочего периода.

Важную роль в адаптации работников играет психологический климат в коллективе. Деловые взаимоотношения развивают чувство товарищества и взаимопомощи, повышают трудовую активность работников, удовлетворенность трудом. С экономической точки зрения психологический климат и моральная обстановка на предприятии существенно влияют на продуктивность труда, действуя на психику и настроение людей.

Адаптация работника на производстве, эффективное управление этим процессом требуют большой организационной работы. Поэтому на многих предприятиях страны создаются специализированные службы адаптации кадров. Однако организационно это делается по-разному: в зависимости от численности персонала предприятия, структуры управления предприятием, наличия и организации системы управления персоналом, нацеленности администрации предприятия на решение социальных задач в сфере управления производством и других моментов.

Службы адаптации работника могут выступать как самостоятельные структурные подразделения (отдел, лаборатория) или же входить в состав других функциональных подразделений (как бюро, группа и отдельные работники) — в отдел кадров, социологическую лабораторию, отдел труда и заработной платы и т.п. Иногда должность специалиста по адаптации вводится в штатное расписание цеховых управленческих структур. Важно, чтобы заводская служба адаптации была составным звеном общей системы управления кадрами на предприятии.

Основные задачи службы адаптации — разработка и внедрение с участием функциональных служб управления предприятием мероприятий по сокращению неблагоприятных последствий от работы неадаптированного работника, по стабилизации трудового коллектива, росту трудовой отдаче работников, повышению удовлетворенности трудом.

Важная *задача* службы адаптации состоит также в координации деятельности всех звеньев предприятия, имеющих отношение к адаптации, к осуществлению конкретных мероприятий, изменению параметров внешней среды и т.п.: функциональных служб заводоуправления, администрации, линейных руководителей.

Слагаемые эффекта от деятельности службы адаптации — снижение уровня текучести, уровня брака, сокращение числа поломок оборудования и инструмента, срока выхода на средний уровень выполнения норм в цехе, на участке, числа нарушений трудовой дисциплины и т.п.

Вопрос 2 Взаимодействие и взаимовлияние человека и группы.

Общее понятие группы

Организация, прежде всего, ожидает, что человек будет выполнять определенным образом роль, для которой она его принимала. Человек также смотрит на организацию как на место, где он получает определенную работу, выполняет ее и получает соответствующее вознаграждение от организации. Однако взаимодействие человека и организации не сводится только к ролевому взаимодействию. Оно гораздо шире. Человек выполняет работу в окружении людей, во взаимодействии с ними.

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

Характерными особенностями группы являются следующие. Во-первых, члены группы идентифицируют себя и свои действия с группой в целом и тем самым во внешних взаимодействиях выступают как бы от имени группы. Человек говорит не о себе, а о группе в целом, употребляя местоимения мы, у нас, наши, нам и т.п. Во-вторых, взаимодействие между членами группы носит характер непосредственных контактов, личного разговора, наблюдения поведения друг друга и т.п. В группе люди непосредственно общаются друг с другом, придавая формальным взаимодействиям «человеческую» форму. В-третьих, в группе наряду с формальным распределением ролей, если таковое существует, обязательно складывается неформальное распределение ролей, обычно признаваемое группой. Отдельные члены группы берут на себя роль генераторов идей, другие склонны к координации усилий членов группы, третьи заботятся о взаимоотношениях в группе, о поддержании хорошего климата в коллективе, четвертые следят за тем, чтобы был порядок в работе, все выполнялось в срок и доводилось до конца. Есть люди, которые выполняют роль структуризаторов, они ставят перед группой цели, отслеживают влияние окружения на решаемые группой задачи.

Эти и другие роли группового поведения люди выполняют в соответствии с их способностями и внутренним призванием. Поэтому в хорошо функционирующих группах обычно создаются возможности для того, чтобы человек мог вести себя в соответствии со своими способностями к групповым действиям и органично присущей ему определенной ролью члена группы.

Существует два типа групп: формальные и неформальные. Оба эти типа групп имеют значение для организации и оказывают большое влияние на членов организации.

Формальные группы обычно выделяются как структурные подразделения в организации. Они имеют формально назначенного руководителя, формально определенную структуру ролей, должностей и позиций внутри группы, а также формально закрепленные за ними функции и задачи. Формальные группы могут быть сформированы для выполнения регулярной функции, как, например, бухгалтерия, а могут быть созданы для решения определенной целевой задачи, например, комиссия по разработке какого-либо проекта.

Неформальные группы создаются не распоряжениями руководства и формальными постановлениями, а членами организации в соответствии с их взаимными симпатиями, общими

интересами, одинаковыми увлечениями, привычками и т.п. Данные группы существуют во всех организациях, хотя они не представлены в схемах, отражающих строение организации, ее структуру. Неформальные группы обычно имеют свои неписанные правила и нормы поведения, люди хорошо знают, кто входит в их неформальную группу, а кто нет. В неформальных группах складывается определенное распределение ролей и позиций. Обычно эти группы имеют явно или неявно выраженного лидера. Во многих случаях неформальные группы могут оказывать на своих членов влияние, равное или даже большее, чем формальные структуры.

Почему возникают группы, что заставляет людей формировать группы и входить в них? Данные вопросы очень важны для понимания поведения человека в организации. Очевидно, что группы возникают в организации и функционируют как обособленные структурные подразделения в связи с тем, что в результате разделения труда выделяются отдельные специализированные функции, требующие для своего выполнения определенной совокупности людей, обладающих определенной квалификацией, имеющих определенную профессию и готовых в системе совместной деятельности выполнять определенную работу. Аналогичная ситуация наблюдается при формировании групп, призванных решать целевые задачи.

Но это только одна сторона процесса появления групп в организации. Обычно она приводит к формированию формальных групп.

Другой важной причиной формирования групп является естественное стремление человека к объединению с другими людьми, к формированию устойчивых форм взаимодействия с людьми. Группа дает человеку ощущение защищенности, от группы он ждет поддержки, помощи в решении своих задач и предостережения. В группе человеку легче добиться «вознаграждения» в виде признания, похвалы или же материального поощрения. В группе человек учится, перенимая опыт других, лучше осознавая свои возможности и потенциал. Группа придает человеку больше уверенности в себе во внешних взаимодействиях, способствует развитию его аутентичности. Наконец, группа предоставляет человеку возможность препровождения времени в приятном для него окружении, возможность избежать одиночества и состояния потерянности, ненужности. Каждый человек стремится к тому, чтобы быть любимым кем-то, нужным кому-то, принадлежать кому-то, и группа может быть источником решения этих проблем человека.

Общая характеристика группы

Независимо от типа группы, того, в какой организации она сформирована и функционирует, а также того, кто конкретно входит в группу, можно указать на некоторые общие моменты и факторы, характеризующие построение группы, ее структуру и процесс функционирования группы в ее окружении.

Жизнь группы, ее функционирование находится под влиянием трех факторов:

- характеристика членов группы;
- структурные характеристики группы;
- ситуационные характеристики.

Все эти факторы не только находятся во взаимодействии, взаимовлиянии, но и испытывают сильное обратное воздействие со стороны функционирования группы, так как в результате жизнедеятельности группы происходят изменения характеристик человека, изменяется построение группы и наблюдаются изменения в ее окружении.

К характеристикам членов группы, оказывающим влияние на ее функционирование, относятся личностные характеристики человека, а также способности, образование и жизненный опыт. Ранее достаточно подробно были рассмотрены личностные характеристики человека, поэтому мы не будем на них останавливаться в данном рассмотрении. Что касается остальных характеристик, то отмечено, что способности человека выполнять работу оказывают очень большое влияние на функционирование группы и на выполнение человеком своей роли. Также существенное влияние на группу оказывают уровень образования человека и его жизненный опыт.

Структурные характеристики группы включают в себя:

- коммуникации в группе и нормы поведения (кто с кем и как контактирует);
- статус и роли (кто занимает какую позицию в группе и что делает);
- личные симпатии и антипатии между членами группы (кто кому нравится и кто кого не любит);
- силу и конформизм (кто на кого оказывает влияние и кто за кем следует, кто кого готов слушать и кому подчиняться).

Первые две структурные характеристики группы относятся больше к организационной стороне анализа ее функционирования, поэтому они не будут рассмотрены здесь. Далее будут рассмотрены только структурные вопросы межличностных взаимодействий в группе.

Симпатии и антипатии между людьми в основном носят индивидуальную окраску и подоплеку. Однако выяснено, что на установление дружеских отношений между людьми оказывают значительное влияние несколько моментов. Во-первых, исключительно большое влияние оказывают личностные характеристики взаимодействующих. Люди любят тех, кому нравятся те же явления, вещи, процессы, которые нравятся им, т.е. люди любят тех, кто похож на них, кто близок им по духу, вкусу и предпочтениям. Естественно, существуют исключения. Однако исследования показывают, что люди испытывают влечение к тем, кто имеет одинаковую с ними или близкую расу, национальность, образование, систему взглядов на жизнь и т.п. Потенциально люди со схожими личностными характеристиками имеют большие шансы установить дружеские отношения, чем те, у кого личностные характеристики существенно различаются.

Во-вторых, на развитие и установление дружеских отношений между людьми, на развитие взаимной симпатии большое влияние оказывает наличие территориальной близости в расположении этих людей. Чем ближе располагаются рабочие места членов группы, тем выше вероятность того, что они установят дружеские отношения. Это же относится к близости расположения их мест жительства.

В-третьих, установление дружеских отношений находится в прямой зависимости от частоты встреч, а также от ожидания того, что эти встречи будут происходить достаточно часто в будущем.

В-четвертых, взаимоотношения между членами группы, их взаимные симпатии и антипатии, атмосфера дружественности в группе зависят от того, насколько успешно функционирование группы. В целом успех ведет к развитию у людей положительного отношения друг к другу в большей степени, чем неуспешное функционирование группы.

В-пятых, развитию дружеских отношений между членами группы способствует наличие цели, на достижение которой направлены действия всех членов группы. Отмечено, что, если члены группы разобщены решением индивидуальных задач, взаимные симпатии и дружественность складываются реже, чем, если они работают над решением общей для всех задачи.

В-шестых, положительная ориентация в отношении друг к другу возникает тогда, когда в группе практикуется широкое участие всех членов группы в принятии решения. Возможность оказывать влияние на общегрупповые процессы стимулирует развитие у членов группы положительного восприятия группы.

Вне всякого сомнения, наличие симпатии в отношениях между людьми, наличие дружеских отношений между членами группы оказывает огромное влияние на настроение людей, на их удовлетворенность своей работой, своим членством в группе. Однако нельзя однозначно сказать, что дружеские отношения между членами группы оказывают только положительное влияние на результаты их труда и результаты функционирования группы в целом. Если люди, испытывающие дружеские отношения друг к другу, имеют высокую мотивацию к работе в группе, то наличие взаимных симпатий и дружбы способствует существенному повышению результатов их труда и тем самым положительно влияет на функционирование группы в целом. Если же эти люди слабо мотивированы на работу, то результат будет совершенно

противоположным. Они много времени будут проводить в бесполезных для работы разговорах, перекурах, чаепитиях и т.п., постоянно отвлекаясь от работы и резко снижая результативность своей работы. При этом они могут отвлекать от работы других, создавая в группе атмосферу безделья и расслабленности.

Взаимная поддержка на базе симпатий и дружеских отношений, способствуя сплочению группы, может порождать синергический эффект, существенно повышающий результативность работы группы. Современная практика управления все более и более подтверждает наличие несомненных преимуществ у групповой формы организации труда перед индивидуальной.

Однако при несомненном преимуществе перед другими формами организации работы групповая форма может нести в себе и ряд отрицательных для организации моментов. Одним из таких негативных проявлений является групповщина, складывающаяся преимущественно на основе тесных отношений между членами группы, при условии, что в целом неверно поставлено управление группой и неверно организовано ее функционирование в организации.

Групповщина проявляется в том, что группа замыкается в самой себе, слабо и неверно реагирует на внешние сигналы, отрицает критику и т.п. Все это выражается в том, что, во-первых, в группе складывается тенденция морализации процессов, естественно, сопровождающаяся при этом представлением себя и своих действий в лучшем с моральной точки зрения свете. Во-вторых, группа начинает ощущать себя неуязвимой и даже непобедимой в конфликтных столкновениях. В-третьих, в группе складывается атмосфера конформизма, стремление заставить всех соглашаться с единым мнением, нежелание слушать и обсуждать другие мнения и точки зрения и т.п. В-четвертых, в группе развивается единодушие. Люди начинают все более мыслить, как остальные. И если даже у них возникают другие мнения, они их не высказывают, так как сами сомневаются в них, считая, что общее мнение верно. В-пятых, группа перестает воспринимать и отказывается рассматривать мнения извне, если они не совпадают с мнением группы.

Сила и конформизм во взаимоотношениях между членами группы проявляются в виде так называемого общественного влияния на человека. Группа оказывает давление на человека, требуя от него следования групповым нормам, правилам, требуя подчинения интересам группы. Человек может сопротивляться этому давлению, а может уступить группе — подчиниться, т.е. выступать конформистом.

Нельзя однозначно утверждать, что один тип отношений человека с группой верный, а другой нет. Очевидно, что конформизм может приводить к тому, что человек, даже осознавая неверность своих действий, осуществляет их, потому что группа делает это. Конформизм может превратить человека в бессловесный придаток группы. История человечества знает массу негативных примеров того, как «стадный инстинкт», или же, говоря по-другому, безоговорочный конформизм, лежал в основе страшных преступлений против отдельных людей и человечества в целом. Знает она примеры того, как группа полностью стирала личность человека, превращая его в винтик в групповом механизме. В то же время очевидно, что без конформизма не может быть создано сплоченной группы, не может быть установлено баланса во взаимоотношениях между человеком и группой. Если человек стоит на жестких неконформистских позициях, то он не сможет стать полноценным членом группы и на определенной стадии развития конфликта между ним и группой вынужден будет покинуть группу.

Так как конформизм во взаимоотношениях человека с группой, с одной стороны, выступает условием интеграции индивида в группу, а с другой — может порождать негативные последствия как для окружения, так и для группы в целом, и данного индивида в частности, важным является выяснение того, какие факторы и в какой мере требуют от члена группы делать уступки общественному влиянию.

Характер решаемых задач оказывает заметное влияние на степень конформизма в поведении человека. Если задачи четко не определяемы, если они не имеют однозначного ответа, то они заставляют человека, выполняющего их, больше поддаваться влиянию группы. Степень

конформизма зависит также от того, выдавал ли член группы публичные обязательства по поводу решаемой задачи или нет, а также от того, какой стадии решения он заявил о своих обязательствах. Публичное и раннее заявления делают человека более подверженным общественному влиянию. Конформизм в поведении человека развивается по результатам групповой работы.

Характеристика группы также оказывает большое влияние на развитие у человека конформизма по отношению к требованиям группы. Единодушие в групповом поведении усиливает степень влияния группы на человека. Человеку легче возразить или не соглашаться, если кто-то еще в группе имеет мнение, отличное от группового. На конформизм в поведении человека в группе оказывает влияние численность группы. Если в группе пять человек, то единодушие начинает оказывать сильное влияние на индивида. Дальнейший рост численности группы слабо сказывается на увеличении влияния группы на человека. Степень конформизма в поведении человека в группе зависит также от близости руководства в групповых действиях и частоты контактов с руководством. Если начальник часто присутствует и участвует при принятии решений членом группы, то это приводит к повышению конформизма в поведении подчиненного.

Желание подчиняться влиянию со стороны группы напрямую зависит от личностных отношений между членами группы, их симпатий и антипатий, дружбы и т.п. Чем лучше личные отношения между членами группы, тем выше степень конформизма в их поведении в группе и тем выше возможность общественного влияния на членов группы.

Ситуационные характеристики группы мало зависят от поведения членов группы и группы в целом. Эти характеристики связаны с размером группы, ее пространственным расположением, задачами, решаемыми группой, и системой вознаграждения, применяемой в группе.

В малых по размеру группах возникает больше сложностей с достижением соглашения и много времени уходит на выяснение отношений и точек зрения. В больших группах наблюдаются трудности с поиском информации, так как члены группы обычно ведут себя более сдержанно и концентрированно. Отмечено также, что в группах с четным числом членов хотя и наблюдается больше напряженности с принятием решения, чем в группах с нечетным числом членов, тем не менее меньше несогласия и антагонизма между членами группы.

Размер группы также оказывает влияние на удовлетворенность работой. Отдельные исследования показывают, что люди более удовлетворены, если они работают в группе среднего размера (5-6 человек). Малые группы порождают много напряжений в отношениях между ее участниками, а в большой не уделяется достаточно времени для каждого участника группы.

Пространственное расположение членов группы оказывает заметное влияние на их поведение. Одно дело, когда человек имеет постоянное место расположения, другое - когда он ищет каждый раз себе это место. Люди во время работы могут смотреть друг на друга, а могут быть расположены спиной друг к другу. И это также будет оказывать влияние на их работу и на их поведение в группе.

Выделяются три важные характеристики пространственного расположения индивида, от которых зависят взаимоотношения) между человеком и группой. Во-первых, это наличие постоянного или определенного места или территории. Человек знает: это мой стол, это мой станок, это мое рабочее место. Отсутствие ясности в данном вопросе порождает множество проблем и конфликтов в межличностных отношениях, а также значительно понижает удовлетворенность работой. Во-вторых, это личное пространство, т.е. то пространство, в котором находится тело только данного человека. Пространственная близость в размещении людей может порождать множество проблем, так как людьми не воспринимается близкое расположение к ним других людей без учета возраста, пола и т.п. В-третьих, это взаимное расположение мест. Отмечено, что если рабочие места отгорожены друг от друга, то это способствует развитию формальных отношений. Наличие рабочего места руководителя группы в общем пространстве способствует активизации и консолидации группы. Если человек занимает рабочее место во

главе стола, то это в глазах других членов группы автоматически ставит его в позицию лидера. Руководство, зная эти и другие вопросы расположения членов группы, может добиваться значительного эффекта и повышения результативности работы группы только за счет правильного размещения рабочих мест.

Влияние задач, решаемых группой, на функционирование группы и на поведение и взаимодействие членов группы очевидно. Однако очень сложно установить зависимость между типами задач и их влиянием на жизнь группы. Отмечено, что решение формальных задач, например математических, в меньшей мере способствует развитию отношений между членами группы, чем решение задач гуманитарного профиля. Известно, что задачи и функции, выполняемые группой, влияют на стиль руководства, а также на стиль общения между людьми. В случае слабо структурированных или неструктурированных задач наблюдается большее давление группы на индивида и большая взаимозависимость действий, чем в случае хорошо структурированных задач.

Можно указать на несколько характеристик задачи, на которые важно обращать внимание для того, чтобы попытаться определить, как решение данной задачи будет влиять на группу в целом и на поведение ее членов. Во-первых, надо определить, как много взаимодействий будет возникать между членами группы в процессе решения задачи и как часто они будут коммуницировать друг с другом. Во-вторых, надо выяснить, насколько действия, выполняемые отдельными людьми, взаимозависимы и оказывают взаимное влияние. В-третьих, важно установить, насколько решаемая задача является структурируемой.

Системы вознаграждения, рассматриваемые в отрыве от характера и взаимоотношений в группе, не могут сами по себе дать ответа на вопрос о том, в какой мере та или иная система влияет на взаимоотношения в группе, поведение членов группы, функционирование группы в целом. Например, нельзя оценить влияние на группу индивидуально-сдельной оплаты, коллективно-сдельной оплаты или же оплаты на основе фиксированного бюджета группы, если не знать характера деятельности группы.

При анализе влияния оплаты важно учитывать одновременно две совокупности факторов:

насколько взаимозависимы действия членов группы, насколько велика дифференциация в оплате. Возможны четыре комбинации этих факторов:

- низкая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- низкая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — низкая дифференциация в оплате;
- высокая взаимозависимость — высокая дифференциация в оплате;

Первый и четвертый случаи порождают много проблем во взаимоотношениях между членами группы. Напротив, второй и третий случаи могут способствовать успешному функционированию группы и развитию благоприятных отношений между членами группы.

Индивид и группа

Взаимодействие — человека и группы всегда носит двусторонний характер: человек своим трудом, своими действиями способствует решению групповых задач, но и группа оказывает большое влияние на человека, помогая ему удовлетворять его потребности безопасности, любви, уважения, самовыражения, формирования личности, устранения беспокойства и т.п. Отмечено, что в группах с хорошими взаимоотношениями, с активной внутри групповой жизнью люди имеют лучшее здоровье и лучшую мораль, они лучше защищены от внешних воздействий и работают эффективнее, чем люди, находящиеся в изолированном состоянии либо в «больных» группах, пораженных неразрешимыми конфликтами и нестабильностью. Группа защищает индивида, поддерживает его и обучает как умению выполнять задачи, так и нормам и правилам поведения в группе.

Но группа не только помогает человеку выживать и совершенствовать свои профессиональные качества. Она меняет его поведение, делая человека зачастую существенно отличным от того, каким он был, когда находился вне группы. Эти воздействия группы на человека имеют много

проявлений. Укажем на некоторые существенные изменения в поведении человека, происходящие под влиянием группы.

Во-первых, под общественным влиянием происходят изменения таких характеристик человека, как восприятие, мотивация, сфера внимания, система оценок и т.д. Человек расширяет сферу своего внимания за счет усиления внимания к интересам других членов группы. Его жизнь оказывается в зависимости от действий его коллег, и это существенно меняет его взгляд на себя, на свое место в окружении и на окружающих.

Во-вторых, в группе человек получает определенный относительный «вес». Группа не только распределяет задания и роли, но и определяет относительную позицию каждого. Члены группы могут делать совершенно одинаковую работу, но иметь при этом разный «вес» в группе. И это будет дополнительной существенной характеристикой для индивида, которой он не обладал и не мог обладать, находясь вне группы. Для многих членов группы эта характеристика может быть не менее важной, чем их формальная позиция.

В-третьих, группа помогает индивиду обрести новое видение своего «я». Человек начинает идентифицировать себя с группой, и это приводит к существенным изменениям в его мировосприятии, в понимании своего места в мире и своего предназначения.

В-четвертых, находясь в группе, участвуя в обсуждениях и выработке решений, человек может выдать также предложения и идеи, которые он никогда не выдал бы, если бы осмысливал проблему в одиночку. Эффект воздействия на человека «мозговой атаки» существенно повышает творческий потенциал человека.

В-пятых, отмечено, что в группе человек гораздо в большей мере склонен принимать риск, чем в ситуации, когда он действует один. В ряде случаев эта особенность изменения поведения человека является источником более действенного и активного поведения людей в групповом окружении, чем если бы они действовали в одиночку.

Неверно думать, что группа меняет человека так, как ей захочется. Часто многим воздействиям со стороны группы человек долго сопротивляется, многие воздействия он воспринимает только частично, некоторые он отрицает полностью. Процессы адаптации человека к группе и подстройки группы к человеку являются неоднозначными, сложными и зачастую достаточно длительными. Входя в группу, вступая во взаимодействие с групповым окружением, человек не только изменяется сам, но оказывает воздействие на группу, на других ее членов.

Находясь во взаимодействии с группой, человек пытается различными способами воздействовать на нее, вносить изменения в ее функционирование с тем, чтобы это было приемлемо для него, удобно ему и позволяло ему справляться со своими обязанностями. Естественно, и форма воздействия, и степень влияния человека на группу существенно зависят как от его личностных характеристик, его возможностей оказывать влияние, так и от характеристик группы. При этом суждения человека всегда находятся в зависимости от той позиции, которую он занимает в группе, от выполняемой им роли, от возложенного на него задания и соответственно оттого, какие цели и интересы он преследует сам лично.

Взаимодействие человека с группой может носить либо характер кооперации, либо слияния, либо конфликта. Для каждой формы взаимодействия может наблюдаться различная степень проявления. То есть, например, можно говорить о скрытом конфликте, о слабом конфликте или же о неразрешимом конфликте. В случае кооперации между членом группы и группой устанавливаются доверительные и благожелательные отношения. Человек рассматривает задачи группы как не противоречащие его целям, он готов к поиску путей улучшения взаимодействия, положительно, хотя и с переосмыслением собственных позиций, воспринимает решения группы и готов к поиску путей поддержания отношений с группой на взаимовыгодной основе. При слиянии человека с группой наблюдается установление таких отношений между человеком и остальной частью группы, когда каждая из сторон рассматривает другую как органически единую с ней составляющую целого, являющегося группой. Человек строит свои цели исходя из задач группы, в значительной мере подчиняет свои интересы интересам группы и

идентифицирует себя с группой; Группа, в свою очередь, также старается смотреть на индивида не как на исполнителя определенной роли, а как на полностью преданного группе человека. В этом случае группа берет на себя заботу о человеке, рассматривая его проблемы и трудности как свои, старается оказать ему содействие в решении не только производственных задач, но и в решении его личных проблем.

В случае конфликта наблюдаются противопоставление интересов человека и группы и борьба между ними за разрешение этого противоречия в свою пользу. Конфликты могут быть порождены двумя группами факторов:

- организационными факторами;
- эмоциональными факторами.

Первая группа факторов связана с различием во взглядах на стоящие перед группой цели, структуру, взаимоотношения, распределение ролей в группе и т.п. Если конфликт порожден этими факторами, то его относительно легко разрешить. Ко второй группе факторов относятся такие факторы, как недоверие человеку, чувство угрозы, страх, зависть, ненависть, злоба и т.п. Конфликты, порождаемые этими факторами, слабо поддаются полному устранению. Конфликт между членом группы и группой неверно рассматривать только как неблагоприятное, негативное состояние отношений в группе. Оценка конфликта принципиально зависит оттого, к каким последствиям для человека и группы он приводит. Если конфликт превращается в антагонистическое противоречие, разрешение которого носит разрушительный характер для человека или для группы, то такой конфликт должен быть отнесен к разряду нежелательных и отрицательных форм взаимоотношений человека и группы.

Вопрос 3 Природа и последствия конфликта в организации. Управление конфликтами.

КОНФЛИКТ - отсутствие согласия между двумя или более сторонами, которые могут быть конкретными лицами или группами. Каждая сторона делает все, чтобы принята была ее точка зрения или цель, и мешает другой стороне делать то же самое.

Бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии по Веберу

Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Они признавали возможность появления противоречий между целями отдельной личности и целями организации в целом, между линейным и штабным персоналом, между полномочиями и возможностями одного лица и между различными группами руководителей.

Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. В некоторых случаях он может мешать удовлетворению потребностей отдельной личности и достижению целей организации в целом.

Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения.

Таким образом, конфликт может быть **ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть **ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ** и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им

управляют. Чтобы управлять конфликтом, необходимо понимать причины возникновения конфликтной ситуации.

ВНУТРИЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ

Он может принимать различные формы. Одна из самых распространенных форм — ролевой конфликт, когда к одному человеку предъявляются противоречивые требования по поводу того, каким должен быть результат его работы.

Внутриличностный конфликт может также являться ответом на рабочую перегрузку или недогрузку. Исследования показывают, что такой внутриличностный конфликт связан с низкой степенью удовлетворенности работой, малой уверенностью в себе и организации, а также со стрессом.

МЕЖЛИЧНОСТНЫЙ КОНФЛИКТ.

Этот тип конфликта, возможно, самый распространенный. В организациях он проявляется по-разному. Чаще всего это борьба руководителей за ограниченные ресурсы, капитал или рабочую силу, время использования оборудования или одобрение проекта. Каждый из них считает, что поскольку ресурсы ограничены, он должен убедить вышестоящее начальство выделить эти ресурсы именно ему, а не другому руководителю.

Межличностный конфликт может также проявляться и как столкновение личностей. Люди с различными чертами характера, взглядами и ценностями иногда просто не в состоянии ладить друг с другом. Как правило, взгляды, и цели таких людей различаются в корне.

КОНФЛИКТ МЕЖДУ ЛИЧНОСТЬЮ И ГРУППОЙ.

Как показал Хоторнский эксперимент, производственные группы устанавливают нормы поведения и выработки. Каждый должен их соблюдать, чтобы быть принятым неформальной группой и, тем самым, удовлетворить свои социальные потребности. Однако, если ожидания группы находятся в противоречии с ожиданиями отдельной личности, может возникнуть конфликт.

Между отдельной личностью и группой может возникнуть конфликт, если эта личность займет позицию, отличающуюся от позиции группы.

Аналогичный конфликт может возникнуть на почве должностных обязанностей руководителя: между необходимостью обеспечивать соответствующую производительность и соблюдать правила и процедуры организации. Руководитель может быть вынужден предпринимать дисциплинарные меры, которые могут оказаться непопулярными в глазах подчиненных. Тогда группа может нанести ответный удар — изменить отношение к руководителю и, возможно, снизить производительность труда.

МЕЖГРУППОВОЙ КОНФЛИКТ.

Организации состоят из множества групп, как формальных, так и неформальных. Даже в самых лучших организациях между такими группами могут возникать конфликты. Неформальные организации, которые считают, что руководитель относится к ним несправедливо, могут крепче сплотиться и попытаться «рассчитаться» с ним снижением производительности. Во время Хоторнского эксперимента, например, было обнаружено, что работники сообща решили работать ниже норм, установленных руководством. Еще одним примером межгруппового конфликта может служить непрекращающийся конфликт между профсоюзом и администрацией.

Частым примером межгруппового конфликта служат разногласия между линейным и штабным персоналом. Штабной персонал обычно более молодой и образованный, чем линейный, и при общении любит пользоваться техническим жаргоном. Эти отличия приводят к столкновению между людьми и затруднениям в общении. Линейные руководители могут отвергать рекомендации штабных специалистов и выражать недовольство, но по поводу своей зависимости от них во всем, что связано с информацией.

Причины конфликта.

Основными причинами конфликта являются ограниченность ресурсов, взаимозависимость

заданий, различия в целях, различия в представлениях ценностях, различия в манере поведения, в уровне образования, а также плохие коммуникации.

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ РЕСУРСОВ.

Даже в самых крупных организациях ресурсы всегда ограничены. Руководство должно решить, как распределить материалы, людские ресурсы и финансы между различными группами, чтобы наиболее эффективным образом достигнуть целей организации. Выделить большую долю ресурсов какому-то одному руководителю, подчиненному или группе означает, что другие получают меньшую долю от общего количества. Не имеет значения, чего касается это решение: за какой из четырех секретарей закрепить компьютер с программой-редактором, какому факультету университета дать возможность увеличить количество преподавателей, какой руководитель получит дополнительные средства для расширения своего производства или какое подразделение получит приоритет в обработке данных — люди всегда хотят получать не меньше, а больше. Таким образом, необходимость делить ресурсы почти неизбежно ведет к различным видам конфликтам.

ВЗАИМОЗАВИСИМОСТЬ ЗАДАЧ.

Возможность конфликта существует везде, где один человек или группа зависят в выполнении задачи от другого человека или группы.

Определенные типы организационных структур также увеличивают возможность конфликта. Такая возможность возрастает при матричной структуре организации, где умышленно нарушается принцип единоначалия. Возможность конфликта также велика в функциональных структурах, поскольку каждая крупная функция уделяет внимание в основном своей собственной области специализации. В организациях, где основой организационной схемы являются отделы (по каким бы признакам они ни создавались: продуктовому, потребительскому или территориальному), руководители взаимозависимых подразделений подчиняются одному общему начальству более высокого уровня, тем самым, уменьшая возможность конфликта, который возникает по чисто структурным причинам.

РАЗЛИЧИЯ В ЦЕЛЯХ.

Возможность конфликта увеличивается по мере того, как организации становятся более специализированными и разбиваются на подразделения. Это происходит потому, что специализированные подразделения сами формулируют свои цели и могут уделять большее внимание их достижению, чем целей всей организации. Например, отдел сбыта может настаивать на производстве как можно более разнообразной продукции и ее разновидностей, потому что это повышает их конкурентоспособность и увеличивает объемы сбыта. Однако, цели производственного подразделения, выраженные в категориях затраты-эффективность выполнить легче, если номенклатура продукции менее разнообразна. Аналогичным образом, отдел снабжения может захотеть закупить большие объемы сырья и материалов, чтобы снизить среднюю себестоимость единицы продукции. С другой стороны, финансовый отдел может захотеть воспользоваться деньгами, взятыми под товарно-материальные запасы и инвестировать их, чтобы увеличить общий доход на инвестированный капитал.

РАЗЛИЧИЯ В ПРЕДСТАВЛЕНИЯХ И ЦЕННОСТЯХ.

Представление о какой-то ситуации зависит от желания достигнуть определенной цели. Вместо того, чтобы объективно оценить ситуацию, люди могут рассматривать только те взгляды, альтернативы и аспекты ситуации, которые, по их мнению, благоприятны для их группы и личных потребностей. Эта тенденция была выявлена в исследовании, где руководителей отдела сбыта, кадровой службы, и службы связи с клиентами попросили решить одну проблему. И каждый считал, что с проблемой может справиться только его функциональное подразделение.

Различия в ценностях — весьма распространенная причина конфликта. Например, подчиненный может считать, что всегда имеет право на выражение своего мнения, в то

время как руководитель может полагать, что подчиненный имеет право выразить свое мнение только тогда, когда его спрашивают, и беспрекословно делая то, что ему говорят. Высокообразованный персонал отдела исследований и разработок ценит свободу и независимость. Если же их начальник считает необходимым пристально следить за работой своих подчиненных, различия в ценностях, вероятно, вызовут конфликт.

РАЗЛИЧИЯ В МАНЕРЕ ПОВЕДЕНИЯ И ЖИЗНЕННОМ ОПЫТЕ.

Эти различия также могут увеличить возможность возникновения конфликта. Встречаются люди, которые постоянно проявляют агрессивность и враждебность и которые готовы оспаривать каждое слово. И вот такие личности создают вокруг себя атмосферу, чреватую конфликтом. Исследования показывают, что люди с чертами характера, которые делают их в высшей степени авторитарными, догматичными, безразличными к такому понятию как самоуважение, скорее вступают в конфликт. Другие исследования показали, что различия в жизненном опыте, ценностях, образовании, стаже, возрасте и социальных характеристиках уменьшают степень взаимопонимания и сотрудничества между представителями различных подразделений.

НЕУДОВЛЕТВОРИТЕЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ.

Плохая передача информации является как причиной, так и следствием конфликта. Она может действовать как катализатор конфликта, мешая отдельным работникам или группе понять ситуацию или точки зрения других. Если руководство не может довести до сведения подчиненных, что новая схема оплаты труда, увязанная с производительностью, призвана не «выжимать соки» из рабочих, а увеличить прибыль компании и ее положение среди конкурентов, подчиненные могут отреагировать таким образом, что замедлят темп работы.

Другие распространенные проблемы передачи информации, вызывающие конфликт, — неоднозначные критерии качества, неспособность точно определить должностные обязанности и функции всех сотрудников и подразделений, а также предъявление взаимоисключающих требований к работе. Эти проблемы могут возникать или усугубляться из-за неспособности руководителей разработать и довести до сведения подчиненных точное описание должностных обязанностей.

Выделяют следующие функциональные последствия конфликта.

- Одно из них заключается в том, что проблема может быть решена таким путем, который приемлем для всех сторон, и в результате люди больше будут чувствовать свою причастность к решению этой проблемы. Это, в свою очередь, сводит к минимуму или совсем устраняет трудности в осуществлении решений — враждебность, несправедливость и вынужденность поступать против воли.
- Другое функциональное последствие состоит в том, что стороны будут больше расположены к сотрудничеству, а не к антагонизму в будущих ситуациях, возможно, чреватых конфликтом.
- Конфликт может также уменьшить возможности группового мышления и синдрома покорности, когда подчиненные не высказывают идей, которые, как они считают, противоречат идеям их руководителей. Это может улучшить качество процесса принятия решений, так как дополнительные идеи и «диагноз» ситуации ведут к лучшему ее пониманию; симптомы отделяются от причин и разрабатываются добавочные альтернативы и критерии их оценки.
- Через конфликт члены группы могут проработать возможные проблемы в исполнении еще до того, как решение начнет выполняться.

ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПОСЛЕДСТВИЯ КОНФЛИКТА.

Если не найти эффективного способа управления конфликтом, могут образоваться следующие дисфункциональные последствия, т.е. условия, которые мешают достижению целей.

1. Неудовлетворенность, плохое состояние духа, рост текучести кадров и снижение производительности.
2. Меньшая степень сотрудничества в будущем.
3. Сильная преданность своей группе и больше непродуктивной конкуренции с другими группами организации.
4. Представление о другой стороне как о «враге»; представление о своих целях как о положительных, а о целях другой стороны как об отрицательных.
5. Сворачивание взаимодействия и общения между конфликтующими сторонами
6. Увеличение враждебности между конфликтующими сторонами по мере уменьшения взаимодействия и общения.
7. Смещение акцента: придание большего значения «победе» в конфликте, чем решению реальной проблемы.

Вопрос 4 Управление изменениями. Причины сопротивления преобразованиям.

Понятие изменений в организации

Изменения в организации обусловлены реакцией организации на развитие окружающей среды (связи, требования и возможности). Организации вынуждены постоянно приспосабливаться к среде, в которой существуют. Сами они также генерируют изменения во внешней среде, разрабатывая и выпуская на рынок новые товары и технологии, которые становятся доминирующими и находят широкое распространение.

Само изменение - это постепенный или ступенчатый процесс перевода организации на новый уровень с использованием существующих идей и концепций.

К изменениям в организации относятся:

- в основной структуре - характер и уровень деловой активности, правовая структура, собственность, источники финансирования, международные операции и их воздействие, диверсификация, слияние, совместные предприятия;
- в задачах и деятельности - ассортимент продукции и набор оказываемых услуг, новые рынки, клиенты и поставщики;
- в применяемой технологии - оборудование, орудия труда, материалы и энергия, технологические процессы, канцелярская техника;
- в управленческих структурах и процессах - внутренняя организация, трудовые процессы, процессы принятия решений и управления, информационные системы;
- в организационной культуре - ценности, традиции, неформальные отношения, мотивы и процессы, стиль руководства;
- в людях - руководство и служебный персонал, их компетентность, мотивация, поведение и эффективность в работе;
- в эффективности работы организации - финансовые, экономические, социальные и другие показатели для оценки связи организации с окружающей средой, выполнения своих задач и использования новых возможностей;
- престиж организации в деловых кругах и в обществе.

Концепция управления изменениями включает различные аспекты:

- технологические;
- структурные;
- методические;
- человеческие;
- психологические;
- политические;
- финансовые и другие.

Традиционно стратегическое изменение представлялось как не частое, иногда однократное, крупномасштабное изменение. Однако в последнее время стратегическое развитие организации рассматривается как в большей степени непрерывный эволюционный процесс, в котором одно стратегическое изменение создает необходимость в других изменениях.

Организационные изменения применяются в различных организациях. При этом под организациями понимаются социальные целостности, которые направлены на реализацию определенных целей, построены как специально структурированные и координированные система, предназначенные для некоторой деятельности, и связанные с окружающей средой.

Большая часть литературы, посвященной организационным изменениям, основана на описанных Д. Левином трех стадиях процесса: размораживание, осуществление изменения и замораживание.

Размораживание - информирование о планируемом изменении; вовлечение всех, кого оно затронет; оказание поддержки; предоставление людям необходимого времени, чтобы привыкнуть к идее об изменении.

Изменение - осуществление изменения; оказание поддержки и обучение; мониторинг.

Замораживание - укрепление приверженности изменению для стабилизации желаемого состояния.

Рассмотренные выше стадии должны найти отражение в деятельности организации на всех уровнях.

Общим для большинства схем является направленное движение, начинающееся со стадии категорического отрицания и последовательно переходящее к стадии принятия или осуществления изменения как такового. В ситуации организационных изменений окончательный итог, к которому должна прийти организация, не является однозначным и неизбежным. В этой ситуации на этапе поиска компромиссов цели изменений могут быть скорректированы.

На практике специалистами предлагается модель процесса организационных изменений, включающего в себя четыре стадии: отрицание, уклонение, исполнение и поддержание.

1. Отрицание. Стадия отрицания начинается с момента представления данных в подтверждение необходимости изменений в организации. Отрицание предлагаемых изменений может быть обусловлено наличием у других членов организации альтернативных программ изменений или необходимостью других изменений, диктуемой внешними обстоятельствами. На данной стадии основная работа заключается в обработке информации и обсуждении ее ценности, уместности или своевременности. Агент изменений может принадлежать любому уровню организации и встретить сопротивление как сверху, так и снизу. Агент изменений может являться "генератором изменений", "ключевым агентом изменений" или "демонстратором" - в любом случае ему/ей потребуется поддержка "покровителей" или "сторонников" для придания изменениям импульса. Для дальнейшего продвижения необходимо, чтобы данные были предоставлены заинтересованным лицам и восприняты ими как достоверные, релевантные и убедительные.

2. Уклонение. Стадия уклонения начинается, когда под влиянием накопленных свидетельств осуществление изменений начинает восприниматься как весьма вероятное. Релевантность данных не оспаривается. Признается, что изменения в малых масштабах необходимы. Что теперь оспаривается, так это неотложность изменений. Возможны поиски данных, опровергающих срочность изменений. Если изменения диктуются внешним окружением, усилия затрачиваются на то, чтобы приостановить изменения или по возможности уклониться от участия в них. Причины такого поведения разнообразны. Среди них - разочарование, отсутствие чувства собственника, боязнь изменений. Сопротивление изменениям может являться следствием соперничества между командами или группами.

В то же время на данной стадии встречаются и активные формы сопротивления изменениям. Противники перемен изобретают разнообразные изощренные способы, чтобы не дать вовлечь себя в процесс изменений. Они могут пытаться запутать вопрос, отыскивая слабости в предлагаемом подходе к изменениям. Скажем, может быть поднят более серьезный вопрос, требующий первоочередного решения. Таким образом, противникам изменений иной раз удается изменить курс действий. Существуют и не столь явные формы сопротивления изменениям. Среди них подмена темы обсуждения на совещаниях. Например, если намеченная тема дискуссии изменения рабочего процесса а, вместо нее обсуждаются кадровые вопросы. Если намеченная тема - персонал, начинается дискуссия об источниках финансирования бюджета или о смете расходов.

Подчиненные часто выражают свое согласие молчанием, которое может быть неверно истолковано совершенно противоположным образом как несогласие. Введенный в заблуждение менеджер, начинает настойчиво разъяснять назревшую необходимость изменений и добиваться вовлечения подчиненных в процесс изменений. Нередко это приводит к негативным результатам. Например, менеджер может использовать в качестве доказательств необходимости изменений ссылки на прошлые неудачи отдельных подчиненных.

На данной стадии необходимо добиться того, чтобы команда приняла как необходимость изменений, так и предлагаемый подход. Это крайне важно для того, чтобы команда начала воспринимать программу изменений как свою собственную. Достижение этой цели может потребовать много времени и усилий, но и вознаграждение велико - закрепленное в команде чувство "собственника" изменения.

3. Исполнение. Эта стадия, переход к которой происходит быстро, иногда поражает стороннего наблюдателя своими контрастами. Она начинается после того, как оппозиционеры высказались, раздражение исчезло, и все, наконец, согласилось (иногда молчаливо), что изменения стоят того, чтобы попытаться "сделать это". Отличительной особенностью этой стадии является энергичная работа по реализации изменений. Часто одно конкретное изменение вызывает "цепочку" взаимосвязанных, "вторичных" изменений. Выясняется, например, что требуется ввести незначительные изменения в процесс составления бюджета, в структуру, в систему найма и т.д. Иными словами, обнаруживается необходимость множества мелких изменений, чтобы сделать возможными намеченные крупные изменения. Общая для менеджеров тенденция на этой стадии - отдаться инерции: трудная часть работы по достижению согласия и вовлечению выполнена, и можно отойти в сторону и позволить процессу развиваться самостоятельно. Это опасно по двум причинам:

Во-первых, если работа распределена между командами и индивидуумами неравномерно, это может испортить взаимоотношения и, в конечном счете, разрушить весь процесс изменений.

Во-вторых, существует опасность перегрузки процесса изменений множеством новых задач сверх намеченных изначально.

Итак, организация способна и готова к изменению. Ведущая роль переходит от "генераторов изменений" к "исполнителям изменений". Одна из задач последних

заключается в противодействии тенденции к перегрузке. Необходимо определить: что следует, и что не следует изменять. Эта проблема упоминается в статье Бекхарда и Харриса об управлении переходом от настоящего к желаемому будущему. Разногласия по этой проблеме могут привести организацию к состоянию раскола, аналогичному наблюдавшемуся на более ранних стадиях процесса изменений.

Данная стадия может иметь два итога. Один из них - смерть, когда все разваливается под собственной тяжестью. Другой итог - концентрация энергии. Необходимо провести тщательный анализ поля сил, выделить критические элементы изменений и точно определить цели. Данная стадия может затянуться на годы. Организация может переходить к следующему этапу изменений только после того, как последовательно пройдет все более ранние этапы.

4. Поддержание. Данная стадия недостаточно изучена, хотя является ключевой для любого процесса изменения. На этой стадии энергия направляется на доведение до конца программ и проектов. Это стадия замораживания, на которой ведущая роль принадлежит "адаптерам изменений". Данную стадию можно считать успешно завершённой в том случае, когда новшества в структуре и поведении становятся привычными.

Сопrotивление организационным изменениям

Два кардинальных подхода к сопротивлению изменениям

Инерционность организации. Организация вынуждена тратить много усилий на воспроизводство самой себя (сохранения стабильного, неизменчивого состояния). Это вызвано факторами:

Внутренними:

- Необратимые затраты на производственные объекты, оборудование, персонал
- Динамика развития политических коалиций
- Тенденции создавать нормативы на основе отдельных прецедентов

Внешними

— Правовые и иные барьеры при вступлении в определённую деятельность и выходе из нее

— Отношение обмена с другими организациями — инвестиции, которые нельзя приобрести или списать, как затраты на обычное оборудование

— Легитимность деятельности

— Потеря институциональной поддержки

Сопrotивление персонала

Сопrotивление изменениям — нежелание сотрудников организации изменять устоявшиеся привычки, страх нового, утраты положения и т. д.

Противники перемен рассматриваются, не только, как неизбежные враги изменений, но и самое главное зло успешных преобразований.

Тема 2.2 Личность в организации

Вопрос 1 Человек в системе организации. Модели организационного поведения.

В истории развития организаций сложились четыре представления о том, что есть человек работающий:

- «экономический человек» (рационально мыслящий и ориентирующийся прежде всего на деньги как средство удовлетворения универсальных потребностей);
- «функциональный человек» (выполняющий рабочие функции как придаток машин и оборудования);
- «психологический человек» (переживающий свои собственные состояния, которые влияют на производительность труда);

- «**этический человек**» (оценивающий с моральной точки зрения то или иное отношение к себе и сам относящийся к другим людям на основе того, как они к нему относятся).

Эти стереотипы оказываются ориентирами поведения как управляющего, так и управляемого персонала. Эти четыре стереотипа «задают» четыре сегмента организационного поведения (рис.1), которые и определяют состояние человека работающего: ригористический (подчинение служебному долгу); автономный (свобода организационного маневра); мобилизационный (психологическая готовность к работе); прессинговый (подчиненность рабочим операциям во времени и в пространстве).



Рисунок 2.1. Сегменты организационного поведения человека работающего:
 А – ригористический сегмент, Б – автономный сегмент, В – мобилизационный сегмент, Г – прессинговый сегмент.

Ригористический сегмент формирует исполнительский тип поведения, который необходим в организациях прежде всего для бухгалтерских служб и служб безопасности. Поступая на работу в коммерческую организацию, человек попадает сразу же в систему запрещающих и обязывающих норм. Это формирует определенный тип конфиденциального поведения и руководителей и сотрудников, что закрепляется документально в специальном соглашении работодателей. В нем определяется, что является коммерческой тайной и как должен вести себя работник. В каждой фирме определяются «опасные зоны» утечки информации, а поэтому режимные требования к работающим в этих зонах могут быть особенно строги.

Совершенно другой тип ответственности в *автономном сегменте*. Свобода маневра работников, возможность выбора той или иной линии поведения в организации дела, когда они сами решают, как им лучше поступить. Однако в данном случае им самим приходится брать на себя ответственность. Моральный смысл это приобретает тогда, когда они руководствуются личностной системой саморегуляции «по совести». Действует принцип: «Не навреди!». Автономное поведение работников проявляется в трех показателях: метод, т.е. они сами выбирают, какой метод им применить; временной темп (быстрее или медленнее работать) и временной ритм (последовательность пооперационных процессов или их совместимость), т.е. они самостоятельно регулируют процесс работы, чтобы выполнить ее в определенные сроки; критерии оценки работы, т.е. они сами взвешивают свои возможности, оценивая их в соответствии с задачами. Характерно для рабочих бригад со сдельно-повременной оплатой труда, которые работают на опережение, служб сбыта продукции и продажи услуг, где результаты оцениваются по продажам.

В данном сегменте развита система делегирования полномочий, где и формируется инициативный тип работника. Это ярче прослеживается в работе тех сотрудников,

которые ищут и применяют новые методы работы, особенно с клиентами. В автономном сегменте и возникают все новации в организации.

В мобилизационном сегменте формируются необходимые предпосылки для психологической настроенности сотрудников на рабочие процессы. Исходной базой настроенности являются различные варианты оплаты труда и компенсации трудовых усилий, а также оплата ВУЗа, аспирантуры, стажировок, лечения в больнице, оплата тур путевок и т. д. В российских условиях такая система уже успешно функционирует.

Прессинговый сегмент насыщен стрессовыми факторами и фрустрациями (срывами). В нем работа оценивается: «творческая-исполнительская», «сложная-простая», «новая-привычная», «напряженная-спокойная», «срочная-несрочная», «сменная-несменная», «вредная-невредная», «приятная-неприятная», «престижная-непрестижная», «мужская-женская».

Для работников очень важны отношения в коллективе. Они прослеживаются по координатам: «доброжелательные - недоброжелательные», «коллективистские - эгоистические», «деловые - межличностные», «официальные - неофициальные», которые помогают или мешают выполнять работу. Особенно важны управленческие отношения с непосредственным руководителем, которые оцениваются так: умеет ли руководитель навести порядок, держит ли свое слово, заботится ли о подчиненных, способен ли на новое, что уважает в сотрудниках, умеет ли достойно представлять, защищать свое подразделение.

Если на эти вопросы даются позитивные ответы делом, в этом сегменте можно работать, так как управленческие отношения компенсируют волевые усилия и нервные затраты работников. Если же нет, то технострессовая и фрустративная рабочая среда ускоряет и усиливает проявление симптомов «роботизации». На японских предприятиях самый длинный рабочий день в мире, самая высокая интенсификация труда, самое жесткое отношение к рабочим по сравнению с европейскими странами и самая развитая «роботизация» персонала.

Японские симптомы техностресса:

- произвольный страх перед компьютерами, потому что работнику начинает казаться, что он теряет способность им управлять;
- сильнейшая втянутость в работу с компьютерами и автоматами;
- погруженность в виртуальный мир, который блокирует «живое» общение с работниками;
- тревожное беспокойство, терзающее душу во время работы, не дающее уснуть, заставляющее жить на сновидном;
- страх потерять работу из-за возможных ошибок в «общении» с компьютерной роботизированной техникой, которые порождаются психологическими срывами.

Поэтому, в организациях важно изыскивать те возможности, которые помогали бы работникам адаптироваться в ригористическом и прессинговом сегментах. Адаптационные возможности организации заложены в автономном и мобилизационном сегментах, являющихся адаптационной базой организационного поведения.

Вопрос 2 Потенциал человека в организации. Особенности отношения к труду.

Трудовой потенциал - это совокупность характеристик и качеств, которые определяют трудовые способности индивида или группы людей.

Компоненты трудового потенциала должны в первую очередь характеризовать:

- 1) возможность нормальных отношений в обществе;
- 2) психические и физиологические возможности принятия участия в общественной деятельности;

- 3) способность к генерации и анализу передовых идей и методов;
- 4) рациональное (адекватное) поведение;
- 5) наличие предложения на рынке труда;
- 6) наличие необходимых теоретических знаний и практических умений для выполнения своих трудовых функций.

Структура трудового потенциала включает в себя следующие компоненты:

- 1) физическое состояние и здоровье;
- 2) нравственность;
- 3) активность;
- 4) творческий потенциал;
- 5) уровень образованности;
- 6) профессионализм и компетентность;
- 7) организованность;
- 8) ресурс рабочего времени;
- 9) ассертивность, или гармоничную совокупность личностных качеств.

Рассмотрим каждый из показателей трудового потенциала более подробно.

Физическое состояние и здоровье. Здоровье определяется как состояние социального и физического благополучия человеческого организма. Под благополучием в данном случае понимается состояние ума, которое характеризуется психологической гармонией между потребностями человека, его способностями, ожиданиями и возможностями, которые предоставляет ему окружающая среда. В данном случае это понятие рассматривается как субъективное восприятие.

Нравственность - это совокупность личных этических качеств и поведения человека с учетом традиций и обычаев, установленных в обществе. Для нормального развития экономики страны социологами и экономистами неоднократно подчеркивалась важность нравственного состояния населения.

На нравственность большое влияние оказывает духовенство различных конфессий. Существует понятие «протестантская этика», согласно которой подобало жить скромно, быть бережливым, экономным, аккуратным, умеренным в удовлетворении своих потребностей, избегать лишних растрат, а все заработанные средства вкладывать в развитие и расширение своего дела. Страны преимущественно протестантской веры, такие как Англия, Швейцария, Голландия, первыми вступили на капиталистический путь развития и добились немалых темпов роста экономики. Вместе с тем необходимо заметить, что данный принцип не только создал человека активного, честного, аккуратного и трудолюбивого, но также и добавил ему жадности, чопорности, отсутствия милосердия к окружающим. Однако нельзя не признать тот факт, что большинство развитых держав мира с различными религиозными убеждениями за основу официально-деловой этики взяли характеристики протестантской этики труда.

Активность. Для правильного и полного применения своего творческого потенциала (раскрытия таланта) человеку необходимо обладать определенной степенью активности. Активность определяется как здравомыслящее проявление действия, стремление к чему-либо новому, к нарушению привычного образа действий, традиций, инерций.

Творческий потенциал. Значительным фактором развития экономики является творческий потенциал человека. Важным показателем творческого потенциала страны является количество официально зарегистрированных изобретений. Рост объемов выпускаемой продукции и производительности труда во многом становится возможным благодаря созданию благоприятных условий для реализации творческих способностей своих работников.

Уровень образованности. Многие ученые считают вложение средств в образование лучшим использованием финансовых ресурсов. Эффективность образования определяется масштабами изучаемых знаний и практическими результатами творческой деятельности.

Существуют существенные различия в степени применения полученных знаний на производстве.

Профессионализм (компетентность) – это один из наиболее важных компонентов трудового потенциала. Под профессионализмом понимают в первую очередь уровень квалификации работника. В настоящее время очевидны тенденции роста высококвалифицированного труда и, соответственно, снижение количества низкоквалифицированных работ.

Организованность. Под организованностью понимают совокупность ряда качеств, таких как рациональность использования времени, рациональность распределения трудовой нагрузки, рациональность использования рабочего места, аккуратность, дисциплинированность и др.

Ассертивность, или гармоничная совокупность личностных качеств. С организованностью тесным образом связано понятие ассертивности. Под ассертивностью понимается способность человека вести себя разумно, ясно и четко формулировать свои мысли, адекватно оценивать ситуацию, давать объективную оценку себе и окружающим, выслушивать мнения окружающих и при необходимости менять свою точку зрения при наличии аргументов. Иными словами, ассертивность – это гармоничная совокупность личностных качеств человека, а также навыков общения и поведения в обществе, имеющих позитивную направленность.

Ресурс рабочего времени можно определить двумя факторами: продолжительностью времени работы и численностью персонала.

Время работы устанавливается в соответствии с законодательством. В развитых странах продолжительность рабочего дня (рабочей смены) составляет в среднем 35–40 ч в неделю, продолжительность основного отпуска, предоставляемого ежегодно, – от 4 до 6 недель. При этом необходимо учитывать тот факт, что большая часть населения развитых стран предпочитает трудиться не на одном предприятии (рабочем месте).

Методы формирования отношения к труду

Отношение к процессу труду может определяться как объективными, так и субъективными факторами. К объективным факторам относят характер и содержание трудовых функций, которые определяют социальное, профессиональное и культурное развитие личности, а также различные трудовые условия, такие как социально-гигиенические, экономические, психологические и иные, которые непосредственным образом оказывают влияние на то или иное отношение к нему. В процессе эмпирического изучения было выявлено, что под воздействием различных экономических и социальных трудовых, таких как возможность карьерного роста, повышения уровня квалификации, роста доходов, у людей складывается расположенность к труду, выявляются позитивные ценностные трудовые ориентации. При этом, создавая для работника условия перспективности его работы, социально-экономические факторы осуществляют формирование ряда ценностных ориентации на указанную перспективу и являются стимулом повышения производительности труда работника.

Под субъективными факторами понимают систему мотиваций и ценностных ориентаций в процессе трудовой деятельности. Основа отношения к труду заключается в трех уровнях:

- 1) отношение к выполняемым трудовым функциям как к главной ценности;
- 2) отношение к имеющейся профессии как к определенному виду труда;
- 3) отношение к выполняемой работе как к одному из видов трудовой деятельности в данных конкретных условиях.

Отношение к труду напрямую связано с общесоциальной активностью личности и выражается в его трудовом (экономическом) поведении и результатах труда. Методологическое решение данного вопроса о социальной активности личности заключается в необходимости исходить непосредственно из конкретного трудового процесса субъекта. Использование такой трактовки позволяет избежать различных

ошибок в содержании понятия о социальной активности человека. Во-первых, это односторонность, выражающаяся в том, что социальная активность работников рассматривается как их взаимоотношения или как деятельность. Во-вторых, это разрыв между активностью их сознания (внутренней активностью) и активностью поведения, между внутренним возбужденным состоянием личности и его внешними проявлениями данного состояния.

Вопрос 3 Типология трудового поведения в организации

Трудовое поведение проявляется в отношении к труду. Отношение к труду проявляется в трех аспектах: мотивы и ценностные ориентации; реальное трудовое поведение; оценка работником своего поведения в трудовой ситуации. *Факторы, влияющие на трудовое поведение:* производственные (содержание, организация и условия труда); социальные; психологические, связанные с особенностями личности.

Формы трудового поведения. Критериями выделения этих форм являются: потребности, мотивы, ситуация и причины труда. Целевые формы трудового поведения имеет несколько видов:

- 1) Функциональное трудовое поведение. Определяется содержанием и организацией труда.
- 2) Целевое экономическое поведение. Определяется стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни. Вытекает из сравнения затрат собственного труда с компенсацией за них. Виды целевого экономического поведения: максимум доходов ценой максимума усилий; максимум дохода при минимальных усилиях; максимум дохода при минимуме труда;
- 3) Организационное поведение. Связано с реакцией работников на применение методов стимулирования: регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания и т. д.
- 4) Целевое стратификационное поведение. Связано со стремлением к изменению своего статуса, т.е. работник направлен на профессиональное развитие, рост с целью перемещения вверх по ступеням иерархии.
- 5) Инновационное поведение. Связано с поиском путей по улучшению содержания, организации и условий труда.
- 6) Адаптационно-приспособительное поведение. Связано с необходимостью приспособления к различным условиям труда (изменение места работы, собственного статуса, изменение отношения окружающих и др.).
- 7) Церемониально-субординационное поведение. Позволяет обеспечить устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев, правил этикета, культуры организации.
- 8) Характерологическое поведение.

По характерологическим особенностям выделяют четыре типа поведения работников:

- сверхнормативный, исключительно добросовестный (5%), форма поведения – экономическая, инновационная;
- нормативный, достаточно добросовестный (60%). Форма поведения – экономическая;
- субнормативный – недостаточно добросовестный (30%), мотивы не ясны, стимулирование неадекватное, форма поведения – деструктивные характерологические формы;
- ненормативный, недобросовестный (5%), мотивы не ясны, стимулов нет, форма поведения – деструктивные характерологические формы.

9) Предпринимательское поведение. Предприниматель – это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это свое понимание со знаниями в области управления производством с целью создания благ.

Модели предпринимательского поведения.

1. Инвестиционная модель – разработка и внедрение на свой страх и риск инвестиционных проектов, что в данное время кажется неоправданным.

2. Инвенторная модель – продвижение или продажа ноу-хау собственного или клиента.
3. Организационная модель – устройство реализации каких-либо идей, нестандартных решений, обеспечение проекта нужными видами ресурсов, организация взаимодействия.
4. Посредническая модель – выступление в роли посредника с получением комиссионных.
5. Активизационная модель – аккумуляция и концентрация каких-либо ресурсов для запуска в оборот в определенное время.
6. Коммерческая модель – создание новых каналов, обмена товаров, услуг, информации.
7. Консалтинговая модель – обеспечение нуждающихся профессиональной поддержкой по широкому кругу проблем.
8. Конъюнктурно–игровая модель, манипулирование, комбинирование ценовой и иной конфиденциальной информации.

Деструктивное, девиантное и делинквентное поведение людей в организации.

Деструктивные формы поведения. Они связаны с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок.

Выделяют следующие виды деструктивного поведения: противоправное поведение, несоблюдение норм права; административно-управленческая форма; дисфункциональное поведение; эгоистическое, индивидуально-целевое деструктивное поведение; групповое деструктивное поведение; консервативное поведение; имитационное поведение, эгоистические цели камуфлируются псевдо активностью.

Девиантное поведение. Действия несоответствующие официальным или фактически сложившимся нормам и ожиданиям, приводящие нарушителя к изоляции, лечению, исправлению или наказанию. Девиантное поведение – это нарушение правил социумов на грани нарушения закона. Социально неодобряемое поведение, не учитывающееся законом.

Делинквентное поведение – это нарушение правовых норм закона. Мошенничество как преступление относится к девиантному поведению. Факторы, способствующие совершению мошенничества: отсутствие и недостаточность мер контроля; невозможность или неспособность качественного выполнения работы; нарушение принципов неотвратимости наказания; предоставление искаженной или недостаточной информации и наличие большей информации у злоумышленников; равнодушие к происходящему со стороны начальства и коллег; особая уязвимость пожилых и больных людей; отсутствие ревизии.

Вопрос 4 Изучение уровня удовлетворенности трудом.

Структура удовлетворенности трудом

Удовлетворенность работой тесно связана с лояльностью персонала, преданностью работников своей организации, их желанием прилагать максимум усилий в ее интересах, разделять ее ценности и цели. Изучая удовлетворенность, мы получаем информацию о силе привязанности персонала к компании. Если ценный сотрудник балансирует на грани увольнения, то такая ситуация весьма опасна и нежелательна для организации. С другой стороны, если плохой сотрудник полностью удовлетворен своей работой и не собирается увольняться – это информация к размышлению для руководителя. Значит, в компании созданы весьма благоприятные условия для ленивых, бестолковых, неэффективных работников. Данные об удовлетворенности работой – это фактически информация о кадровых рисках компании .

Можно выделить следующие элементы или показатели удовлетворенности работой:

- содержание и характер работы (ее интенсивность, значимость, результаты);
- условия работы;

- оплата труда, материальное вознаграждение;
- степень престижности работы;
- руководство (стиль управления, оценка труда, моральное стимулирование, система отбора и расстановка кадров);
- карьера и развитие личности, перспективы повышения разряда, квалификации и т. п.;
- окружение, психологический климат в коллективе.

Изучая людей, которые получают удовольствие от своей работы, ученые выделили следующие показатели процессуально-содержательной мотивации:

- ощущение полной включенности в деятельность;
- полная концентрация внимания, мыслей и чувств на деле;
- ощущение того, что четко знаешь, как следует действовать в тот или иной момент, четкое осознание целей;
- отсутствие боязни возможных ошибок и неудач;
- потеря обычного чувства осознания себя и своего окружения, как будто "растворение" в своем деле.

Американские ученые-бихевиористы выделяют три "психических состояния", испытываемые работником, которые определяют его удовлетворенность работой и профессиональную мотивацию. К ним относятся:

- ощущение значимости (работник должен чувствовать, что его деятельность является стоящей и важной в принятой им системе ценностей);
- ощущение ответственности (он должен быть уверен, что несет личную ответственность за результат своих действий);
- знание результата (он должен иметь возможность оценить результаты своей работы).

На основе представлений о позитивных психических состояниях, мотивирующих человека, американскими учеными Дж. Ричардом Хэкманом, Греггом Олдхэмом и др. была разработана модель мотивационных характеристик работы (рис. 1). В данной модели определенные параметры работы рассматриваются как источники или причины позитивных психологических состояний, чувств работников, что, в свою очередь, определяет различные стороны мотивации.



Рисунок 2.2 – Модель мотивационных характеристик работы

Работа, отвечающая всем описанным требованиям, вызывает чувство удовлетворенности содержанием работы, мотивирует работников, дает чувство сопричастности. Такая работа или профессиональная деятельность, по мнению авторов этой модели, обладает высоким мотивационным потенциалом. Следует заметить, что она не в одинаковой мере побуждает людей к более эффективной деятельности. Учеными выявлена прямая зависимость между потребностью в личностном росте и высокой мотивацией при выполнении работы с высоким мотивационным потенциалом. Людей, не обладающих выраженной потребностью в личностном развитии, работа с высоким мотивационным потенциалом не мотивирует.

На основе модели мотивационных характеристик работы авторы концепции предложили технологию обогащения работы, которая представляет совокупность методов совершенствования параметров работы и определенную последовательность их использования. Таких методов всего пять:

- повышение разнообразия умений и навыков;
- повышение целостности работы;
- увеличение важности работы;
- увеличение автономности;
- оптимизация обратной связи.

Важным показателем является удовлетворенность условиями работы. Сюда включают всё, что касается экологии и эргономики рабочего места: наличие и удобство расположения инструментов, освещенность, качество питьевой воды, используемой в офисе, и т. п.

Удовлетворенность условиями работы связана со степенью информированности персонала о текущем положении дел в компании. Если сотрудники питаются только слухами и домыслами, а достоверная информация до них не доводится, то возникают различные опасения, например: "им есть что скрывать, значит слухи о банкротстве не лишены основания, следовательно, пора давать объявление о поиске нового места работы". Конечно же, система информирования не должна ставить под угрозу сохранение коммерческой тайны предприятия.

Одним из основных элементов информирования является доведение персоналу видения будущего организации, ее целей. Успешные лидеры, представляя свое видение организации, активизируют и себя, и персонал.

К условиям работы нужно относить и такие особенности, как месторасположение фирмы, удобный режим (график), сопутствующие работе возможности интересных встреч, поездок и т. п.

Удовлетворенность оплатой труда, материальным вознаграждением тесно связана с субъективной оценкой степени справедливости отношений. В соответствии с теорией справедливости люди стремятся избегать негативных эмоций, таких как чувство вины или обиды, возникающих при несправедливой оценке (оплате) их труда. Так, если сотрудник считает, что ему не доплачивают за те усилия, которые он прилагает, он может, например, уменьшать время присутствия на работе (прогулы, опоздания, дополнительный отпуск, дополнительные перерывы в работе или перекуры), снизить качество выполняемой работы и пр. Если же он считает, что организация ему переплачивает, то это может привести, например, к росту внутренних обязательств перед руководством и организацией, повышению готовности к дополнительным усилиям в работе.

Важнейшими условиями удовлетворенности руководством являются благоприятная корпоративная культура, оптимальный стиль лидерства, коммуникативная и управленческая компетентность руководителя. В этом заключается умение принять решения, взять на себя ответственность, способность организовать работу, высказать благодарность. Важным элементом управленческой деятельности, влияющим на удовлетворенность руководством, является делегирование полномочий и ответственности персоналу.

В процессе социально-психологических исследований установлено, что работники организаций отдают предпочтение заботливому лидеру, ориентированному на людей и процессы. При этом от него ожидают организаторских способностей, профессионализма.

Для большинства работников важны отношения с непосредственным руководителем. Они ожидают не только выплаты определенной суммы денег, но и внимания к своей личности. Недоступность руководителя или взаимное непонимание между руководством и работниками могут существенно снизить эффективность работы предприятия.

Удовлетворенность карьерой. Значительная часть работников стремится к должностному или карьерному росту. Поэтому ограничение возможностей карьерного роста может приводить к ярко выраженной неудовлетворенности и даже агрессивности в поведении.

Весьма существенной составляющей является удовлетворенность окружением. Зачастую оно настолько сильно влияет на настроение, трудоспособность, желание продолжать работу на этом месте, что при определенных негативных обстоятельствах человек может принять решение об увольнении. В силу этого в последнее время востребованы тренинги, целью которых является формирование командных отношений в коллективе. В то же время для удовлетворенности работой вполне достаточно, чтобы окружение не вызывало негативных эмоций, например раздражения. Психологи также рекомендуют избегать создания каких-то специальных привилегий для руководства, которые увеличивают разрыв между ним и остальными работниками. По наблюдениям психологов, удовлетворенность работой имеет обратную связь с количеством ограничений, накладываемых организацией на работника в виде правил, предписаний и т. п. Если сотрудник увидит, что сумма возлагаемых ограничений превышает его субъективную норму, шансы возникновения лояльности уменьшатся. Практическим следствием этого явления становится необходимость правильным образом знакомить поступающего на работу с новыми для него ограничениями. Он должен знать причину того или иного правила и что было до того, как оно возникло. До тех пор пока сотрудник не осознал, какие правила ему придется выполнять, нельзя говорить о его лояльности. В целом же на индивидуальном уровне удовлетворенность работой каждого связана с удовлетворением уникального сочетания его актуальных потребностей и многих других факторов, зачастую не связанных напрямую с работой. Конечно, в больших по численности работников организациях сложно следить за таким количеством нюансов, влияющих на удовлетворенность трудом каждого сотрудника. Однако при возникновении группы риска, т.е. неудовлетворенных работников, стоит обратить внимание именно на эти нюансы, поскольку они являются значимыми и откладываются в памяти, формируя отношение к работе и степень удовлетворенности ею.

Тема 2.3 Социально-психологические основы коммуникативного поведения личности в организации.

Вопрос 1 Общение как коммуникативная деятельность. Основные составляющие процесса коммуникативной деятельности и их характеристика.

По своей природе коммуникативная деятельность представляет собой сложную многоканальную систему взаимодействия людей. Основными составляющими процессами коммуникативной деятельности являются:

- коммуникативный, обеспечивающий передачу информации;
- интерактивный, способствующий регуляции взаимодействия партнеров в процессе общения;
- перцептивный, отвечающий за организацию взаимовосприятия, взаимопонимания, взаимооценки и рефлексии в общении.

В социальной психологии выделяются два вида коммуникативной деятельности:

- личностно-ориентированный;

- социально-ориентированный.

А.Н. Леонтьев выделяет в коммуникативной деятельности несколько составляющих ее компонентов:

- предмет общения - это другой человек, партнер, субъект, с которым осуществляется процесс общения;
- потребность в общении - стремление, нужда в познании оценки других людей посредством общения, с конечной целью совершенствования самопознания, самосознания;
- коммуникативные мотивы - то, ради чего совершается общение;
- действия общения - это единицы коммуникативной деятельности, целостный акт, адресованный другому человеку (две основные категории действий общения - инициативные и ответные);
- задачи общения - это та цель, во благо которой в коммуникативной ситуации направлены различные действия, совершаемые в процессе общения;
- средства общения - совокупность операций, посредством которых осуществляются действия общения;
- продукт общения - итог, «сухой остаток» общения в виде материальных или духовных образований.

Процесс коммуникативной деятельности осуществляется благодаря взаимоотношениям как минимум двух субъектов, наделенных своими особенностям интеллектуального, психологического характера. В этом процессе осуществляется диалог как способ организации «сопряженных актов».

Существует ряд основных коммуникативных действий, которые организуют акт общения:

- вход субъекта общения в коммуникативную ситуацию;
- оценка субъекта коммуникативной ситуации со стороны ее положительных и негативных характеристик;
- ориентация в коммуникативной ситуации;
- выбор другого субъекта для возможного взаимодействия;
- постановка коммуникативной задачи, на основе изученной ситуации общения;
- подход к субъекту общения;
- адаптация к партнеру по общению;
- привлечение инициатором общения внимания партнера;
- оценка социально-психологического состояния субъекта-партнера и выявление степени его готовности вступить во взаимоотношение;
- настройка инициатора на социально-психологическое состояние партнера;
- формирование общего эмоционально-психологического фона общения;
- коммуникативное воздействие субъекта-инициатора общения на партнера;
- оценка инициатором реакции субъекта-партнера на воздействие;
- активизация «ответного хода» субъекта-партнера;
- «Ответный ход» партнера по коммуникативному общению.

Всякое общение характеризуется содержанием, функцией, манерой и стилем.

Содержание общения выражается в следующих моментах:

- передаче от человека к человеку информации;

- восприятию партнерами по общению друг друга;
- взаимооценка партнерами;
- взаимовлиянии партнеров по общению друг на друга;
- взаимодействию партнеров друг с другом;
- управление групповой или массовой деятельностью.

Вопрос 2 Коммуникативное поведение руководителя.

С практической и теоретической точек зрения наибольшее значение имеют правила и требования, соблюдение которых лежит в основе эффективного коммуникативного поведения руководителя. Обеспечивая эффективность коммуникации, они являются и обязательным условием успешности управленческой деятельности в целом. И наоборот, неэффективные коммуникации рассматриваются как одна из главных причин плохого руководства; причем роль коммуникаций оценивается тем выше, чем выше уровень руководства. Как отмечает Т. Шибутани, «люди теряют уважение к тем, кто не может говорить как следует; и они часто проникаются уважением к тем, кто манипулирует словами с необычайной легкостью».

Всю сферу коммуникативного поведения руководителя обычно подразделяют на несколько основных видов:

- *параллельные коммуникации*, сопровождающие выполнение всех иных функций и задач;
- *беседы* (индивидуальные и коллективные) и *переговоры*;
- организация и проведение *деловых совещаний*;
- *публичные выступления* руководителя;
- речевые *исполнительские действия* как форма непосредственного воздействия на подчиненных с целью организации их деятельности.

Помимо этого, существуют и иные формы коммуникации — невербальные (мимика, пантомимика), а также письменные коммуникации. В последнем случае также сформулированы специальные требования: например правила составления деловых писем. Каждый из этих видов коммуникации наряду с общими предъявляет и специфические требования к речевому поведению руководителя.

Вопрос 3 Неформальное общение. Управление коммуникациями в организации.

Неформальные коммуникации. Как уже отмечалось выше, в любой организации наряду с формальной структурой существует и неформальная, которая основана на личных, неслужебных, нерегламентированных отношениях и соответственно кроме информации, передаваемой по официальным, формальным каналам (формальные коммуникации), циркулирует и неофициальная информация, проще говоря, слухи, передаваемые при помощи неформальных коммуникаций.

Неформальными коммуникациями довольно часто пользуются руководители, чтобы выяснить реакцию сотрудников на те или иные предполагаемые изменения. Особенности неформальных коммуникаций — гораздо большая скорость передачи информации, значительный объем аудитории, сравнительно меньшая достоверность передаваемых сообщений.

Наличие в организации неформальных коммуникаций — явление нормальное, однако, лишь до определенной степени. Следует помнить, что слухи — это всегда следствие недостатка информации, и большой объем сведений, распространяемых с помощью слухов, неформальных информационных обменов, свидетельствует о неблагополучии системы коммуникаций и ее неэффективности.

Причины неэффективности коммуникаций.

Таковыми причинами довольно часто являются:

- **Психологические различия в восприятии.** Люди интерпретируют одну и ту же информацию по-разному в зависимости от образования, жизненного опыта, круга интересов, потребностей, эмоционального состояния.
- Другая часть проблем межличностных контактов связана с так называемыми **семантическими барьерами**. Они проявляются в том, что слова-символы, используемые для кодирования информации, могут иметь разные значения для разных людей в зависимости от их профессии, социального статуса, национально-культурных различий, должности и т. д.
- Кроме слов (основного средства кодирования) в информационных обменах используются также и **невербальные символы**, например, выражение лица, позы, жесты, интонации, которые, как всем хорошо известно из собственного опыта, способны существенно изменять смысл произносимых слов. Согласно исследованиям психологов, значительная часть речевой информации (иногда до 90%) воспринимается не через слова, а через язык жестов, поз и интонацию. Это значит, что во многих случаях то, как мы говорим, гораздо важнее слов, которые мы произносим. Невербальные символы (точнее их противоречие или несоответствие вербальным) способны существенно исказить смысл передаваемого сообщения и создать дополнительные проблемы в общении.

Однако трудности в процессах коммуникации могут быть вызваны и причинами иного — **организационного характера**.

- **Фильтрация.** В организации существует необходимость отбора или фильтрации сведений, чтобы при обмене информацией между подразделениями или уровнями управления направлять получателю только те сообщения, которые его касаются. Для ускорения движения информации и придания сообщению большей ясности информацию определенным образом «сжимают»: упрощают, обрабатывают, суммируют. Это может привести к отсеиванию одних и акцентированию других сведений, искажающих содержание информации.
- **Перегрузка каналов связи** — другая причина трудностей в организационных коммуникациях. Она может быть вызвана как элементарной нехваткой технических средств связи и обработки информации (или их техническим несовершенством), так и избыточностью информационных потоков.
- **Нерациональная организационная структура** — еще одна причина, способная вызывать проблемы в коммуникациях. Если структура организации продумана плохо, вызывает дублирование функций, задач и полномочий, это неизбежно приводит и к параллельным потокам информации, ее искажениям и замедлению движения.

Вопрос 4 Понятие переговоров. Типичные техники ведения переговоров

Переговоры – это вид совместной с партнером деятельности, как правило, направленной на решение проблемы. Они всегда предполагают, по крайней мере, двух участников, интересы которых частично совпадают, а частично – расходятся. При полном совпадении интересов сторон обсуждение не требуется, участники просто переходят к сотрудничеству. При полном их расхождении наблюдаем в наиболее явном виде конкуренцию, состязание, противоборство, конфронтацию.

Искусство ведения деловых переговоров состоит в том, чтобы показать своему визави путь к решению его задачи через совершение действий, выгодных Вам. Это требует глубоких знаний в области коммуникации, компетентности в применении техник делового общения, умения управлять своим эмоциональным состоянием.

Деловые переговоры – это еще и состязание личностей, их точек зрения, подходов к миропониманию. Переговоры опытных бизнесменов для стороннего наблюдателя могут выглядеть как скупой обмен малозначащими фразами. Их исход может зависеть от слабых коммуникативных сигналов, неосознанно посылаемых каждым из собеседников.

Хотя переговоры происходят каждый день, вести их как следует нелегко. Люди оказываются перед дилеммой. Они видят лишь две возможности ведения переговоров – быть податливым или жестким. Вторая стандартная стратегия в переговорах предусматривает средний подход – между мягким и жестким, но включает в себя попытку сделки между стремлением достичь желаемого и ладить с людьми.

Есть третий путь ведения переговоров, предусматривающий позицию, основанную не на слабости или твердости, а скорее объединяющий и то и другое. Метод принципиальных переговоров, разработанный в рамках Гарвардского проекта по переговорам, состоит в том, чтобы решать проблемы на основе их качественных свойств, то есть, исходя из сути дела, а не торговаться по поводу того, на что может пойти или нет каждая из сторон. Метод означает жесткий подход к рассмотрению существа дела, но предусматривает мягкий подход к отношениям между участниками переговоров. Он не прибегает к трюкам и не использует фактор положения.

Стратегия ведения переговоров

Выбор стратегии ведения переговоров определяется теми задачами, которые вы собираетесь решить во время работы с партнерами.

"Торг" представляет собой такую стратегию ведения переговоров, при которой каждый из участников ориентирован на максимальную реализацию собственных интересов и целей и практически не учитывает то, насколько интересы и цели партнера будут реализованы. Он стремится "выторговать" наиболее выгодный для себя итоговый документ и ориентируется на собственную победу.

"Совместный с партнером анализ проблемы", который иногда называется партнерским подходом, нацелен на решение проблемы при максимальном удовлетворении интересов обеих сторон.

Различным является ход переговоров при реализации той или другой стратегии. "Торг" сориентирован на манипулирование поведением партнера по переговорам. "Совместный с партнером анализ проблемы" предполагает значительную степень открытости участников и формирование отношений диалога.

В реальной практике ведения переговоров ни одна из стратегий в "чистом" виде не применяется, поэтому в каждом конкретном случае следует говорить о доминирующей стратегии. При выборе в качестве таковой "торга" участник переговоров может добиться для себя ряда преимуществ, однако он рискует тем, что переговоры будут сорваны, а также тем, что договоренности окажутся плохо выполнимыми. При основной ориентации на "партнерский подход" договоренности обычно более прочные.

Тактические приемы "торга"

Стратегия "торга" осуществляется посредством различных тактических приемов и их модификаций. Прежде всего это "оказание давления на партнера", которое реализуется, в частности, путем "применения угроз" и "блефа".

Прием "завышение первоначальных требований" предполагает, что вы, начиная переговоры, запрашиваете значительно больше того, что реально надеетесь получить.

Прием "выдвижение требований в последнюю минуту" заключается в том, что одна из сторон в конце переговоров, когда практически становится очевидным успешное их завершение, выдвигает новые требования. При этом участник исходит из того, что

партнер, будучи крайне заинтересованным в подписании предварительно достигнутых договоренностей, пойдет на уступки.

Часто используется "выдвижение требований по возрастающей". Например, видя, что партнер соглашается с вносимыми вами предложениями, вы выдвигаете новые.

Прием "двойного толкования" предполагает, что в ходе переговоров в итоговый документ вами "закладывается" формулировка, содержащая двойной смысл, что позволит вам в будущем трактовать соглашение в своих интересах, не нарушая при этом его формально, т. е. следуя его "букве".

Тактические приемы "совместного с партнером анализа проблемы"

При ориентации на стратегию "совместного с партнером анализа проблемы" может быть использован прием "постепенного повышения сложности" обсуждаемых вопросов. Он подразумевает, что переговоры начинаются с легких вопросов, а затем их участники переходят к сложным. При этом достижение договоренностей по конфликтным вопросам оказывает положительное психологическое воздействие на участников, демонстрируя принципиальную возможность достижения взаимоприемлемых решений.

Прием "разделение проблемы на отдельные составляющие" обычно используется в сложных переговорах, при наличии конфликтных отношений сторон. В этом случае на первых двух этапах ведения переговоров выявляются эти составляющие, а затем, при невозможности достижения договоренности по тем или иным компонентам, решается вопрос о вынесении их "за скобки", т. е. об отказе от рассмотрения их в ходе данных переговоров. При использовании данного приема реализуется лишь частичное соглашение.

Возможно одновременное использование обоих приемов. Например, после "разделения проблемы на отдельные составляющие" и вынесения части из них "за скобки" применяется "постепенное повышение сложности обсуждаемых вопросов": сначала согласовываются вопросы, по которым позиции сторон совпадают или близки, а затем участники переговоров переходят к более сложным проблемам.

Тактические приемы двойственного характера

Некоторые приемы, будучи сходными по своему проявлению, тем не менее могут применяться либо при "торге", либо при "совместном с партнером анализе проблемы".

Одним из таких двойственных приемов является "пакетирование" или "увязка", при котором несколько предложений увязываются и предлагаются к рассмотрению в виде "пакета". "Пакет" в рамках торга предполагает увязывание привлекательных для другой стороны предложений с мало приемлемыми для нее (по сути - "продажу в нагрузку"). Сторона, предлагающая "пакет", исходит из того, что партнер, будучи крайне заинтересованным в нескольких предложениях из этого "пакета", примет и остальные.

Иной вид "пакета" применяется в рамках "совместного с партнером анализа проблемы". Он представляет собой увязку интересов с возможным выигрышем для всех участников вследствие того, что один вопрос более важен для одной стороны, в то время как другой - для второй. Соответственно большие уступки по менее значимым вопросам каждой стороны позволяют оказаться в выигрыше обеим. Следует иметь в виду, что возможности "пакета" в рамках "совместного с партнером анализа проблемы" ограничены, т. к. громоздкость "пакета" может привести к значительному снижению его эффективности.

"Уход" (завуалированный отказ от обсуждения или принятия предложения) применяется при "торге", если затрагиваются вопросы, которые на данный момент нежелательны для обсуждения по тактическим соображениям. В рамках "партнерского подхода" он может представлять собой, например, просьбу об объявлении перерыва с целью проведения неформальных консультаций.

Менее распространенным является прием "пробного шара". Суть его в том, что предложение формулируется в виде идеи, которая ни к чему не обязывает. Партнеру предлагается ответить на вопрос "а что, если?". Нередко противоположная сторона

начинает реагировать на эту формулировку, как на предложение, и обсуждать перспективы его реализации. Инициатор же при такой постановке вопроса, выслушав партнера, имеет возможность "забрать" свое предложение назад, не рискуя потерять репутацию. В рамках "партнерского подхода" этот прием дает возможность косвенного выяснения позиции партнера для поиска взаимоприемлемого решения. При "торге" он позволяет получить от противоположной стороны информацию, которую потом можно использовать в собственных целях.

Тема 2.4 Группа как объект управления

Вопрос 1 Характеристика групп: структура, статусно-ролевые отношения.

Социологи считают, что социальная группа — это тип социальной общности людей, объединенных в процессе совместной деятельности. Каждая такая группа имеет свою социальную структуру, основанную на следующих признаках:

- статусно-ролевые отношения;
- профессионально-квалификационные характеристики;
- половозрастной состав.

Для оценки группы, прогнозирования ее развития необходимо сделать анализ этой группы с психологической точки зрения.

Статусно-ролевые отношения. Отражают систему взаимосвязей, которые складываются в группе. Каждый человек в своей группе занимает определенное социальное положение: по вертикали — руководство и подчиненные (начальник и подчиненный), по горизонтали — сотрудничество (сотрудники). Это положение отражается на статусе каждого члена группы.

Статус человека раскрывается в наборе ролей, которые он играет в данной группе. Роль — это социально-психологический феномен, который связан с выполнением той или иной деятельности в соответствии с психологическими возможностями личности. Роль связывает социальные явления и психологические особенности человека.

Часто невозможно понять, почему возникают отрицательные эмоции, конфликты в группе. Объяснения этому можно найти, используя схему ролевого поведения человека, предложенную американским психологом Олпортом. Эту «схему» можно проиллюстрировать следующим примером. Человека хотят назначить на должность руководителя. Первое, что нужно при этом сделать — определить, насколько он отвечает ролевому ожиданию той группы, которой он собирается руководить. В разных группах критерии ролевого ожидания могут различаться: одни ждут демократического или даже либерального руководителя (если это творческие или научные группы), другие — более строгого, авторитарного (в производственных группах).

Когда роль передается человеку, очень важным становится фактор его личности (индивидуальности). Человек должен понять, чего от него хочет группа и какие требования предъявляет к нему. В соответствии с этим он должен определить свои функции. Без понимания своей роли и функций, соответствующих ей, человеку трудно справиться с данной ролью. На практике очень часто не обращают внимания на подобные несоответствия, но, когда возникает конфликт, оказывается, что новый руководитель даже не понял, чего от него ждут (со всеми вытекающими последствиями). Некоторые люди совершенно сознательно принимают ту или иную роль, четко представляя себе, чего от них ждет группа. Однако при этом они заранее определяют для себя, что не будут делать того, чего от них ждут, надеясь на «авось».

После осознания своей роли человек должен принять ее или отклонить как несоответствующую его индивидуально-психическим особенностям. Если человек сознательно принял на себя роль, то это решение, как правило, сопровождается процессом обучения новым функциям, выработкой определенных позиций, стиля поведения и общения. Все это требует напряжения умственных и нравственных сил, внутренней перестройки, осознания своего нового положения.

Систему ролевого поведения можно разделить на два этапа.

Первый этап — процесс вхождения в роль, сопровождается проверкой и подтверждением знаний человека о самом себе, своего психологического портрета, выявлением всех плюсов (и их дальнейшего использования в своей деятельности) и всех минусов (и их нейтрализации). Эта проверка может быть осуществлена с помощью психологических тестов.

Второй этап — исполнение роли; учитывается и анализируется с двух сторон: поведение человека, исполняющего роль, и оценка окружающих. Эта оценка производится как самим человеком в виде самооценки, так и другими людьми, занимающими разное статусное положение по отношению к оцениваемому.

В системе ролевого поведения можно найти источники конфликтов в группе. Они могут возникнуть на всех ключевых моментах системы ролевого поведения в тех случаях, когда человек:

- не понял своей роли;
- не принял ее, согласившись занять определенное место в группе;
- плохо исполняет свою роль;
- не оправдывает ожиданий группы.

Вопрос 2 Стили управления поведением в организации.

Стиль руководства – это совокупность характерных методов, приёмов и действий менеджера по отношению к подчинённым в процессе управления деятельностью организации, определяющая его способность влиять на подчинённых, для более эффективного достижения её (организации) целей

Общая характеристика подходов к стилю руководства. К настоящему времени известны три подхода к формированию теории лидерства, определяющих основные концепции эффективного руководства:

Подход с позиции личных качеств

Был связан с исследованиями, направленными на выявление свойств или личностных характеристик руководителей, добившихся эффективной деятельности конкретных организаций (эффективных руководителей). Исследователи пытались решить задачу установления соотношения между наличием определённых качеств менеджеров и эффективным руководством (эффективной деятельностью организации, руководимой этими менеджерами). Согласно данной теории, получившей название теории великих людей, лучшие руководители должны обладать определённым набором личностных качеств, общих для них, обеспечивающих эффективное руководство.

В качестве концепции этого подхода принята гипотеза, что достаточно выявить определённые качества и люди смогут научиться быть эффективными руководителями, воспитывая в себе эти качества.

Поведенческий подход

Согласно поведенческому подходу к лидерству эффективность руководства и лидерства определяется не личными качествами руководителя, а его манерой поведения по отношению к подчинённым.

В рамках этого подхода основное внимание при изучении лидерства было сосредоточено на поведении руководителя, которое побуждает людей эффективно работать для достижения целей организации. Концептуальная гипотеза поведенческого подхода, заключающаяся в том, что существует оптимальный (единственный) стиль руководства оказалась ошибочной.

Ситуационный подход

Стал новым направлением в поиске эффективного стиля руководства. Основное концептуальное положение ситуационного подхода заключается в том, что руководитель-лидер должен уметь вести себя с подчинёнными по-разному в различных ситуациях.

Важность вклада поведенческого подхода в теорию лидерства состоит в том, что он позволил на основании проведённого анализа составить классификацию стилей руководства.

Проведённая классификация базируется на использовании, в качестве определяющих, следующих факторов:

- Степень делегирования полномочий руководителем;
- Типы власти используемые руководителем;
- Преимущественная забота руководителя о человеческих отношениях или о работе.

В соответствии с традиционной классификацией поведения руководителей стили руководства относятся к авторитарным (одна крайность) и к либеральным (другая крайность). Их разделяют так же как стиль, сосредоточенный на работе, и стиль, сосредоточенный на человеке.

В соответствии с этим подходом всех руководителей можно разделить на три группы:

- Либеральный руководитель даёт подчинённым почти полную свободу в определении своих целей и в контроле своей собственной работы.
- Авторитарный руководитель характеризуется высокой степенью единоличной власти, при этом никаких полномочий группе не делегируется.
- Демократический руководитель характеризуется разделением власти и участием сотрудников в управлении. Ответственность за работу не концентрируется только на руководителе, а распределяется между подчинёнными с учётом порученной работы.

Вопрос 3 Критерии классификации трудовых коллективов.

Трудовой коллектив - социальная общность людей, объединенная совместной трудовой деятельностью. Конечно, трудовой коллектив обладает, с одной стороны, определенным единством, а с другой - объединяет социально неоднородные группы людей физического и умственного труда, организаторского и исполнительного, квалифицированного и неквалифицированного, различные демографические группы по полу и возрасту и др. При этом приходится учитывать, что в производственном коллективе современный человек не только работает, но и реализует многие другие свои потребности: социальные, бытовые, культурные, рекреационные. И чем более развит производственный коллектив, чем опытнее его руководство, тем больше самых различных функций он реализует. Эта многофункциональность, конечно, требует значительных материальных затрат. Но они оправдывают себя: в таком коллективе снижается текучесть кадров, лучше сохраняется здоровье работников, повышается их профессиональная квалификация, улучшается отношение людей к трудовым обязанностям.

В первую очередь, нужно разделить производственные коллективы по форме собственности.

Форма собственности, на которой базируется деятельность трудового коллектива, определяет абсолютное большинство его социальных характеристик. К примеру, такая частная форма собственности, как фермерское хозяйство, это чаще всего собственность одной семьи. Если она не привлекает дополнительных работников, то называть ее частной собственностью можно с большой долей условности.

Далее необходимо структурировать трудовые коллективы по сферам деятельности: материальное производство и сфера обслуживания. Понятно, что и внутри таких крупных сфер жизни общества необходимо сгруппировать коллективы по отдельным отраслям: промышленность, строительство, транспорт, сельское хозяйство. Своя специфика имеется у трудовых коллективов военно-промышленного комплекса.

Трудовые коллективы значительно различаются между собой в зависимости от численности работников, объединенных в них. Одна специфика у крупного коллектива численностью свыше 1000 человек, другая - у среднего (от 100 до 1000 человек) и третья -

у малого (до 100 человек). При этом следует учитывать, что многое зависит от сферы деятельности: научный коллектив до 500 человек можно с полным основанием отнести к крупному. Средняя численность трудовых коллективов в промышленности - 700-800 человек.

Важно также иметь представление и о времени организации трудового коллектива: для новых, формирующихся, трудовых коллективов, как правило, характерны молодежный, чаще всего многонациональный, состав, повышенное движение кадров. Совсем другие черты присущи сложившимся трудовым коллективам.

Трудовые коллективы различаются и по организационным связям:

- основной коллектив - предприятие, объединение, акционерное общество, институт;
- промежуточный - цех, отделение, факультет;
- первичный - бригада, отдел, лаборатория, кафедра, звено.

Сейчас все большее распространение получают временные коллективы, особенно в науке, сезонные коллективы, вахтовые коллективы. Последние имеют значительное распространение в - у геологов, нефтяников, строителей. Причем большая часть членов таких коллективов проживает в других регионах страны и работает в так называемом вахтово-экспедиционном режиме, прилетая к месту работы авиационным транспортом.

Важно также иметь представление и о внутреннем функциональном структурировании, отражающем разделение и кооперацию труда внутри производственного коллектива. На этом основании строится организационная структура любого предприятия: цеха, бригады, звенья, фермы, отделы, управления, участки. Профессионально-квалификационная структура: по профессиям, по группам профессий. Например, управленцы, обслуживающий персонал, промышленно-производственный и т. п.

Социально-демографическая структура трудового коллектива предполагает структурирование по полу, возрасту. Важно также иметь представление о стаже работы отдельных групп в данном коллективе; выделять новичков, ветеранов труда, людей различных национальностей.

Вопрос 4 Внутриколлективная сплоченность и ее влияние на эффективность деятельности.

Социально-экономическая эффективность деятельности предприятий в значительной степени зависит от их внутриколлективной сплоченности, представляющей собой единство поведения членов коллектива, основанное на общности интересов, ценностей, норм поведения. Единство поведения означает слаженность действий членов коллектива при выполнении общих задач и реализации общеколлективных целей. Условием, при котором единство характеризует именно сплоченность членов коллектива, является возможность у работников выбора тех или иных вариантов поведения, свобода выбора действий.

Сплоченность трудового коллектива проявляется в сработанности, ответственности и обязательности его членов друг перед другом, согласованности действий и взаимной помощи в ходе выполнения производственных заданий. Внутри-коллективная сплоченность является важнейшей интегративной характеристикой коллектива, свидетельствующей об уровне его социального развития.

Процесс сплочения трудового коллектива — это формирование и поддержание единства интересов, ценностей и поведения всех его членов в ходе трудовой деятельности. Сплочению противостоит разобщение коллектива и развитие в нем конфликтных ситуаций. Особое место внутриколлективного сплочения в системе других социальных процессов в сфере труда определяется тем, что сплоченность выступает условием эффективной работы «совокупного работника» и представляет собой один из важнейших элементов трудового потенциала коллектива.

Сплоченность трудового коллектива включает в себя ценностно-ориентационное и предметно-деятельностное единство. Ценностно-ориентационное единство предполагает сочетание коллективных и индивидуальных ценностей, норм поведения, оценок по отношению к наиболее важным для коллектива сторонам совместной работы. В основе такого сочетания лежит взаимодействие между членами коллектива через обмен ценностями, или ценностный обмен. В качестве ценностей выступают производственные задания, личностные свойства руководителей и рядовых работников (предприимчивость, инициативность, организаторские способности, дисциплинированность, ответственность и др.), профессиональный опыт, специальная подготовка, т. е. все те характеристики, которые важны для эффективной работы всего коллектива.

Ценностно-ориентационное единство должно реализовываться в предметно-деятельностном единстве, т. е. в единстве поведения всех членов коллектива в общем трудовом процессе. Единство поведения означает не единообразное поведение, а слаженность и согласованность действий, выполнение каждым работником своих обязанностей для достижения общих целей.

Важное значение приобретает культура дискуссий и споров, которая включает в себя умение выслушивать аргументы других, доказательно возражать и отстаивать свою точку зрения, терпимость к чужим мнениям. Промышленной социологией и социологией труда этот процесс изучен менее, чем другие социальные процессы на производстве, такие, как, например, трудовая адаптация, мобильность рабочей силы, мотивация, руководство. Сплоченность является важнейшей, но не единственной характеристикой внутриколлективных трудовых отношений. Совместный труд предполагает состязательность между работниками, что рождает в коллективах соревнование, соперничество. Поэтому другими важнейшими проявлениями трудовых отношений наряду с сотрудничеством и взаимопомощью являются отношения состязательности и соперничества.

Отношения соревнования, отношения состязательности, соперничества существуют наряду с отношениями сотрудничества и взаимопомощи. Вместе они образуют единство, взаимопроникая и дополняя друг друга, характеризуя внутриколлективные трудовые отношения.

В зависимости от уровня сплоченности различают несколько типов первичных коллективов: сплоченные, расчлененные и разобщенные коллективы.

Характерными признаками сплоченного коллектива являются стабильность его состава, поддержание между членами коллектива дружеских контактов в рабочее и нерабочее время, высокий уровень трудовой дисциплины и общественной активности и как результат этого — высокие производственные показатели. Для сплоченного коллектива характерно возникновение чувства «мы — группа» в отличие от «они — другие группы», «они — члены других групп». Формируется коллективное самосознание, т. е. осознание коллективом самого себя как общности («мы»), осознание членами коллектива своей принадлежности к нему, отличия данного коллектива от других.

Для расчлененного коллектива характерно наличие нескольких социально-психологических групп, недружелюбно относящихся друг к другу, большой разброс в показателях дисциплинированности и общественной активности работников. В разобщенном коллективе доминируют функциональные отношения, социально-психологические контакты не развиты, высока текучесть, часто возникают конфликты. Для расчлененных и разобщенных коллективов, а также для коллективов с низким уровнем сплоченности характерны такие социально-психологические черты, часто имеющие неосознанный характер, как конформизм, подверженность коллектива слухам, паническим настроениям, повышенная внушаемость, эмоциональная неустойчивость, склонность к «взрывам», распространение предрассудков и предубеждений.

Тема 2.5 Руководитель в системе менеджмента

Вопрос 1 Руководитель - ключевая фигура в менеджменте.

Грамотное управление – важное условие любой компании, фирмы. Ни одно производство, ни одна структура не могут существовать без управления. Эту функцию осуществляет руководитель, начальник, директор, менеджер – названий, характеризующих эту должность множество. Но все они означают одно – человека, который руководит каким-либо процессом. Без руководства не будет ничего – не спечется хлеб в пекарнях, не произойдет изготовление печатей, не будут работать заводы. Недаром, профессия управленца сегодня очень востребована на коммерческих и государственных предприятиях.

Менеджеры бывают различных рангов. Существует структура ранжирования менеджеров, которая предполагает наличие менеджеров низшего, среднего и высшего звена. Каждое структурное подразделение компании, например, изготовление штампов, возглавляется менеджером, который управляет внутренними процессами подразделения, а так же, координирует их с внешними и смежными процессам. Личные и профессиональные качества менеджера играют ключевую роль в процессе производства. Так, менеджер должен быть, прежде всего, лидером, готовым повести за собой людей, увлечь новыми идеями, взять на себя ответственность и быть готовым ответить за нее. Он должен досконально знать все процессы и этапы производства, например, печати и штампы и способы их создания. Такие качества, как организованность, гибкость мышления, аналитические способности, высокая стрессоустойчивость, обеспечат менеджеру успех в любой деятельности. Незаурядные личные качества менеджера, высокий профессионализм – основа процветания компании.

Основные функции менеджера.

Менеджер должен уметь планировать, определять цели компании и разрабатывать действия по ее реализации. Планирование – важная часть производства. От умения менеджера планировать зависит успех всей организации.

Организация производственного процесса – еще одна функция менеджера. Правильно и эффективно организовать работы, учесть все факторы производства – нелегкая задача, требующая активизации всех профессиональных качеств менеджера. В эту функцию входит распорядительство – процесс донесения принятых решений до менеджеров среднего и низшего звена, сотрудникам.

Мотивация – стимулирование сотрудников на качественный и производительный труд. Мотивация предполагает создание сотрудникам всех условий для выполнения своих профессиональных обязанностей.

Контролирование – отслеживание процесса работы, сроков, качества, корректировка ошибок.

Вопрос 2 Требования к современному руководителю. Виды ответственности руководителя.

Чтобы выполнять свои сложные и ответственные функции, руководители должны иметь специальные знания и обладать способностью использовать их в повседневной работе по управлению предприятием. Требования к их профессиональной компетенции можно условно подразделить на две группы.

Первую составляют знания и умения (искусство) выполнять профессиональную работу в сложнейших условиях, когда:

- время все чаще становится решающим фактором успеха;
- поступающая информация может быть неполной и недостоверной;
- принимаемые решения должны отвечать требованиям ситуации;
- сама ситуация характеризуется неопределенностью, быстрой сменяемостью;

- персонал организации может оказаться неготовым к изменениям.

<i>Специальные знания</i>	<i>Человеческие качества</i>
Понимание природы управленческого труда и процессов управления	Владение искусством управления человеческими ресурсами организации
Знание должностных и функциональных обязанностей, способов и методов достижения целей и повышения эффективности работы	Умение налаживать внешние связи с организациями-партнерами и органами управления (государственными, региональными и пр.)
Умение использовать современные средства связи и информационную технологию для работы с информацией и принятия решений	Способность к самооценке, конструктивному анализу своих действий и непрерывному повышению квалификации
Умение мыслить стратегически и управлять в реальном масштабе времени	Искусство создания атмосферы доверия, партнерства, единства целей и действий

Таблица 2.1. Требования к профессиональной компетенции менеджеров.

Эти и другие факторы определяют требования к специальным знаниям и умениям (и даже искусству), которые необходимы руководителям:

- Они должны уметь обосновывать и принимать решения в ситуациях, для которых характерны высокая динамичность и неопределенность.
- Они должны знать все, что связано с внешней средой организации и происходящими в ней изменениями.
- Они должны иметь четкое представление о том, как развивается отрасль, в которой работает предприятие.
- Руководители должны владеть знаниями принципов построения процессов управления, а также способов и приемов, с помощью которых решаются проблемы.
- Им необходимы знания и умения по управлению всеми видами ресурсов организации, а также умения по их эффективному распределению и использованию.
- Они должны владеть методами планирования и прогнозирования работы организации и постоянно совершенствовать свое умение в использовании современной информационной технологии и средств коммуникации.
- Управляя другими людьми, менеджеры должны знать, как наилучшим образом использовать собственное время и время, имеющееся в распоряжении организации, для получения наивысшего результата.

Вторая группа требований к профессиональной компетенции руководителей и менеджеров связана с их способностью работать с людьми и управлять самими собой. В процессе выполнения своих функций менеджеры взаимодействуют с широким кругом лиц – коллегами, подчиненными, руководителями, высшими администраторами, акционерами, потребителями, поставщиками и другими людьми и организациями, прямо или косвенно связанными с деятельностью данного предприятия. Чтобы работать с людьми, столь резко различающимися по своему статусу и интересам, менеджеры должны иметь специфические личностные качества, которые усиливают доверие и уважение со стороны тех, с кем они вступают в контакт. Это, прежде всего:

- высокое чувство долга и преданность делу;
- честность в отношениях с людьми и доверие к партнерам;
- умение четко выражать свои мысли и убеждать;
- уважительное и заботливое отношение к людям вне зависимости от их положения в организационной иерархии;

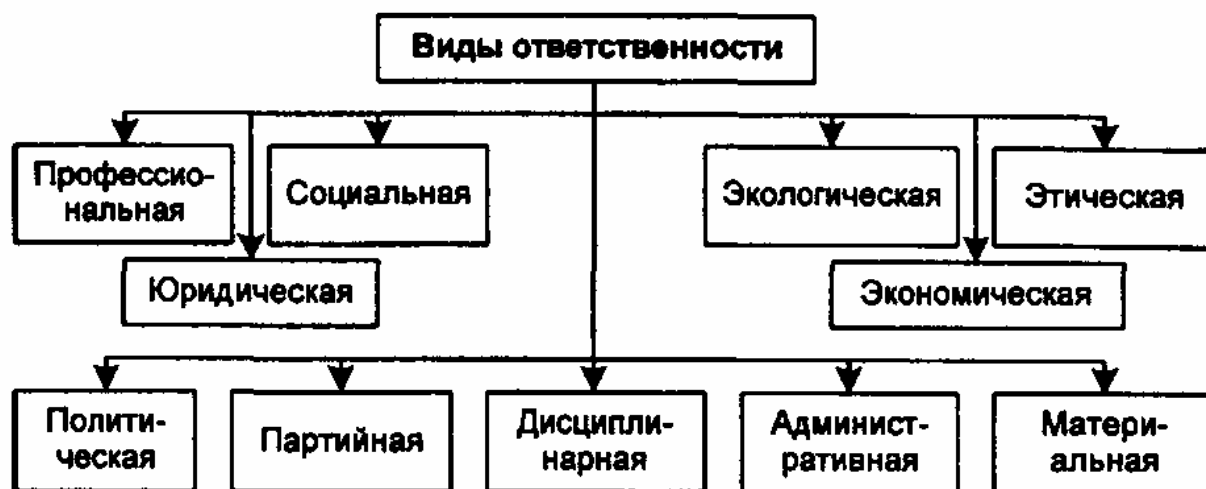
- способность быстро восстанавливать свои физические и душевные силы и критически оценивать собственную деятельность.

Сущность ответственности руководителя

Ответственность и обязанность — неотъемлемый атрибут деятельности

- *Обязанность* — это круг действий, возложенных на кого-нибудь и обязательных для выполнения. Выделяют служебные, общественные и всеобщие воинские обязанности.
- *Ответственность* — это необходимость, обязанность отдавать кому-либо отчет в своих действиях, поступках. Ответственность может быть официальная и личная (чувство ответственности как черта характера).

Виды ответственности



Вопрос 3 Стиль и методы работы руководителя.

К классическим стилям руководства относятся: авторитарный, демократический и попустительский (нейтральный).

Авторитарному стилю присущи единоличное принятие руководителем управленческих решений, а также слабый интерес к работнику как личности.

Демократический стиль характеризуется стремлением руководителя к выработке коллективных решений, интересом к неформальным, человеческим отношениям.

Попустительскому стилю присущи стремление руководителя уклониться от принятия решений и переложить задачу на других, а также безучастное отношение к делам коллектива.

Руководитель в значительной мере доверяет им, интересуется их мнением, настроениями, советуется с ними, стремится использовать все лучшее, что они предлагают. Среди стимулирующих мер преобладает поощрение, а наказание используется лишь в исключительных случаях. Сотрудники в целом удовлетворены такой системой руководства и обычно стараются оказать своему начальнику посильную помощь и поддержать его в необходимых случаях.

Критерии	Авторитарный	Демократический	Попустительский
1. Постановка целей	Цели ставит руководитель	Цели – результат группового решения при поддержке руководителя	Полная свобода для принятия индивидуальных и групповых решений, минимальное участие руководителя
2. Распределение заданий	Все задания дает руководитель, причем сотрудник не знает, какое задание он получит в следующий раз	Устанавливается определенный порядок распределения работ. В зависимости от пожеланий сотрудника руководитель может давать совет и предлагать другое задание	Руководитель представляет необходимые материалы и по просьбе сотрудника дает информацию
3. Оценка работы	Руководитель лично награждает и наказывает работников, но сам в трудовом процессе не участвует	Руководитель стремится использовать объективные критерии критики и похвалы, пытается непосредственно участвовать в работе группы	Руководитель дает отдельные спонтанные комментарии, регулирование и оценка групповой работы отсутствуют
4. Трудовая атмосфера	Высокая напряженность, враждебность	Свободная, дружеская атмосфера	Атмосфера произвола отдельных сотрудников
5. Групповая сплоченность	Покорное, беспрекословное повиновение	Высокая групповая сплоченность, низкая текучесть	Низкая групповая сплоченность
6. Интерес к выполняемым заданиям	Низкий	Высокий	Минимальный
7. Интенсивность (качество работы)	Высокая	Высокая оригинальность результатов	-----
8. Готовность к работе	При отсутствии руководителя перерыв на работе	При отсутствии руководителя продолжение работы	Перерывы на работе по желанию
9. Мотивация труда	Минимальная	Высокая мотивация каждого работника и группы в целом	Минимальная

В этих условиях работники легче соглашаются с легитимностью решений, принятых при их участии, охотнее принимают изменения, больше доверяют менеджерам, которые фактически разрабатывают и реализуют эти решения, чаще выдвигают самостоятельные идеи.

Методы управления - это способы реализации функций менеджмента. Метод от греческого означает: Путь исследования, способ достижения какой-либо цели, решения задачи, совокупность приемов или операций теоретического или практического познания и освоения действительности. Методы управления входят составной частью в механизм управления.

Механизм управления – это совокупность средств и методов управления. Методы управления выбираются и используются в зависимости от сочетания приоритетов управления и выбора инструментов.

Методы классифицируются по различным признакам:

- По масштабам применения (общие или относимые к отдельным частям системы, внешней среде и ее субъектам)
- По отраслям и сферам применения (бизнес, торговля)
- По роли на различных этапах жизнедеятельности
- По степени опосредованности (прямые или косвенные)
- По управленческим функциям
- По конкретным объектам управления и др.

Реализацию целей и задач организации руководитель осуществляет путем применения различных методов.

Традиционная общепринятая классификация группирует методы менеджмента по характеру воздействия:

Административные методы. Административные меры реализуются путем прямого воздействия руководителей на подчиненных. Такое воздействие осуществляется с помощью приказов распоряжений, заключенных договоров, инструкций и пр. Методы административного воздействия опираются на власть руководителя и представляют собой по существу методы властной мотивации.

Экономические методы. Сущность в том, чтобы путем воздействия на экономические интересы работников и экономических контрагентов с помощью цен, оплаты труда, налогов, и др. создать эффективный механизм работы. Методы основаны на использовании экономических стимулов. При экономических методах начинают эффективно работать обратные связи, появляется возможность более эффективного контроля.

Социально-психологические методы. Сущность в том, чтобы воздействия на неэкономические интересы работников и экономических контрагентов задействовать эффективный механизм работы. Социально-психологические методы воздействуют на потребности и интересы работника, группы. Среди этих методов - убеждение, внушение, пример. Современная деятельность невозможна без применения всех трех методов управления. Они должны в той или иной степени дополнять друг друга.

Социологические методы. Социологические методы играют важную роль в управлении персоналом, они позволяют установить назначение и место сотрудников в коллективе, выявить лидеров и обеспечить их поддержку, связать мотивацию людей с конечными результатами производства, обеспечить эффективные коммуникации и разрешение конфликтов в коллективе.

Психологические методы. Психологические методы играют очень важную роль в работе с персоналом, т. к. направлены на конкретную личность рабочего или служащего и, как правило, строго персонифицированы и индивидуальны. Главной их особенностью является обращение к внутреннему миру человека, его личности, интеллекту, чувствам, образам и поведению с тем, чтобы направить внутренний потенциал человека на решение конкретных задач предприятия.

В практике управления, как правило, одновременно применяют различные методы и их сочетания. Так или иначе, но все методы управления органически дополняют друг друга и находятся в постоянном динамическом равновесии.

Традиционно выделяют административные, экономические и социально-психологические методы.



Рисунок. 2.4. Методы управления персоналом

Вопрос 4 Применение стилей управления в различных ситуациях. Факторы, влияющие на выбор стиля.

Обычно демократический стиль руководства применяется в том случае, когда исполнители хорошо, порой лучше руководителя, разбираются в тонкостях работы и могут внести в нее много новизны и творчества.

Исследования показали, что в условиях авторитарного стиля руководства можно выполнить в два раза больший объем работы, чем в условиях демократического, но ее качество, оригинальность, новизна, присутствие элементов творчества будут на столько же ниже. Из этого можно сделать вывод, что авторитарный стиль предпочтительнее для руководства более простыми видами деятельности, ориентированными на количественные результаты, а демократический — сложными, где на первом месте выступает качество.

Там, где речь идет о необходимости стимулирования творческого подхода исполнителей к решению поставленных задач, наиболее предпочтителен либеральный стиль управления. Его суть состоит в том, что руководитель ставит перед исполнителями проблему, создает необходимые организационные условия для их работы, определяет ее правила, задает границы решения, а сам отходит на второй план, оставляя за собой функции консультанта, арбитра, эксперта, оценивающего полученные результаты. Группа же имеет полную свободу принимать решения и контролировать собственную работу.

Подчиненные избавлены от назойливого контроля, самостоятельно принимают решения на основе обсуждения и ищут в рамках предоставленных полномочий пути их реализации. Такая работа позволяет им выразить себя, приносит удовлетворение и формирует благоприятный морально-психологический климат в коллективе, порождает доверие между людьми, способствует добровольному принятию на себя полномочий и ответственности.

Руководитель же обеспечивает сотрудников информацией, осуществляет оценку их деятельности, поощрение, обучение, а также сохраняет за собой право окончательного решения.

Применение этого стиля находит все большее распространение в связи с растущими масштабами научных исследований и опытно-конструкторских разработок, осуществляемых

силами высококлассных специалистов, не приемлющих давления, мелочной опеки и проч. Его эффективность обусловлена реальным стремлением подчиненных к самостоятельности, четкой формулировкой руководителем задач и условий их деятельности, его справедливостью в отношении оценки результатов и вознаграждения.

В передовых фирмах принуждение уступает место убеждению, строгий контроль — доверию, подчинение — сотрудничеству, кооперации. Для них характерны коллективное управление, открытость новым идеям, благоприятный морально-психологический климат. Подобное “мягкое управление”, нацеленное на создание “управляемой автономии” отдельных структурных единиц, облегчает естественное применение новых методов руководства, что особенно важно при распространении нововведений.

В то же время такой стиль легко может трансформироваться в попустительский, когда руководитель вовсе устраняется от дел, передавая их в руки “выдвиженцев”. Последние от его имени управляют коллективом, применяя при этом все более и более авторитарные методы. Сам он при этом лишь делает вид, что власть находится в его руках, а на деле все больше и больше становится зависимым от своих добровольных помощников.

Для оценки эффективности каждого из стилей управления американский ученый Р. Лайкерт предложил рассчитывать так называемый либерально-авторитарный коэффициент (ЛАК) как отношение определяемых на основе экспертизы сумм либеральных и авторитарных элементов в поведении руководителя. По его мнению, в современных условиях оптимальная величина этого коэффициента составляет 1,9. Иными словами, сегодня для получения эффективных результатов руководители должны применять в два раза больше элементов убеждения, чем принуждения.

В заключение приведем сводную таблицу характеристик авторитарного, демократического и либерального стилей управления, предложенную Э. Старобинским.

Табл. 2.3 Характеристика стилей руководства

Объект сравнения	Стили управления		
	Авторитарный	демократический	либеральный
Способ принятия решений	Единоличный	На основе консультаций с подчиненными	На основе указаний сверху или мнения группы
Способ доведения решений до исполнителя	Приказ	Предложение	Просьба, упрощивание
Распределение ответственности	Полностью в руках руководителя	В соответствии с полномочиями	Полностью в руках исполнителей
Отношение к инициативе подчиненных	Допускается	Поощряется и используется	Полностью передается подчиненным
Принципы подбора кадров	Избавление от сильных конкурентов	Ориентация на деловых, знающих сотрудников и поощрение им в карьере	
Отношение к знаниям	Считает, что все сам знает	Постоянно учится и требует того же от подчиненных	Безразличное
Отношение к общению	Отрицательное, соблюдает дистанцию	Положительное, идет на контакты	Инициативы не проявляет

Отношение к подчиненным	По настроению, неровное	Ровное, доброжелательное, требовательное	Мягкое, нетребовательное
Отношение к дисциплине	Жесткое, формальное	Разумное	Мягкое, формальное
Отношение к стимулированию	Наказание с редким поощрением	Поощрение с редким наказанием	Нет четкой ориентации

Нужно иметь в виду, что в каждом конкретном случае между авторитарным, демократическим и либеральным стилями существует определенный баланс, и увеличение доли элементов одного из них будет приводить к уменьшению доли других.

Применение того или иного стиля определяется следующими факторами:

- особенностями организации (например, армия – авторитарный стиль, государственная дума – демократический стиль, киностудия – либеральный стиль);
- особенностями ситуации (например, во время кризисной ситуации выбирается авторитарный стиль, а во время экономического подъема в организации демократический стиль);
- личностными характеристиками руководителя (как правило, чем выше культура и профессионализм руководителя, тем более демократического стиля он придерживается);
- личностными характеристиками подчиненных (более эффективным для работников меланхолического типа является авторитарный стиль, а для флегматиков демократичные формы руководства), и т.д.

В связи с этим отмечают сильные и слабые стороны присущие каждому из стилей управления.

Таблица 2.4 – Слабые и сильные стороны в стиле руководства

Наименование стиля	Сильные стороны	Слабые стороны
авторитарный	четкая ответственность; срочность; предсказуемость результата.	не развивается и сдерживается личная инициатива; «зашоренность».
демократический	психологическая преемственность; усиление мотивации работника; формирование коллектива.	требуется много времени для организации; сложность организации; сложность согласования интересов.
либеральный	использование инициативы работников; развитие сотрудников; ответственность сотрудников.	возможность неверного выбора направления развития; сложность установления и реализации единой цели.

Эффективность стиля управления можно оценивать по таким параметрам, как:

- степень инновационной активности в организации
- удовлетворенность работой сотрудников фирмы
- повышение качества продукции или услуг и т.д.

Отметим, что наиболее эффективным считается демократический стиль управления. Конечно, эти признаки не абсолютно прочно «закреплены» за соответствующими стилями. Многолетние наблюдения показывают, что предпочтение следует отдавать разумному сочетанию

стилей руководства. Гибкость руководителя и заключается в том, чтобы использовать преимущества каждого стиля и применять его в зависимости от особенностей ситуации.

Основная литература

1. Володько, В.Ф. Основы менеджмента: учебное пособие: допущено Министерством образования Республики Беларусь в качестве учебного пособия для студентов экономических специальностей, обеспечивающих получение высшего образования / В. Ф. Володько. - 3-е изд. - Минск: Адукацыя і выхаванне, 2010. - 304 с.
2. Глушаков, В.Е. Общий менеджмент: учебное пособие / В. Е. Глушаков. - 2-е изд. - Минск: РИВШ, 2010. - 108 с.
3. Друкер, П.Ф. Практика менеджмента: учебное пособие / П. Ф. Друкер. - М.; СПб.; Киев: Вильямс, 2009. - 400 с.
4. Зубра, А.С. Искусство обращения с людьми (Управленческая этика): руководство / А. С. Зубра. - Минск: Дикта, 2010. - 248 с.
5. Малюк, В.И. Менеджмент: деловые ситуации, практические задания, курсовое проектирование : практикум / В. И. Малюк. - М.: КНОРУС, 2010. - 304 с.
6. Менеджмент XXI века. Когда-нибудь мы все будем так управлять = Management 21 C. Someday we'll all manage this way: научное издание / ред. С. Чоудхари. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 448 с.
7. Райченко, А.В. Административный менеджмент: учебник / А. В. Райченко. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 416 с.

Дополнительная литература

8. Балдин, И.В. Менеджмент: учебно-методическое пособие / И. В. Балдин, И. А. Оганесян, Г. Е. Ясников; Частный институт управления и предпринимательства. - Минск : Частный институт управления и предпринимательства, 2010. - 131 с.
9. Вачугов, Д.Д. Практикум по менеджменту: деловые игры: учебное пособие / Д. Д. Вачугов. - М.: Высшая школа, 2007. - 192 с.
10. Головина Г.В. Деловая культура руководителя: учебно-методическое пособие / Г. В. Головина, А. А. Прокопчук. - М.: Литера, 2010. - 160 с.
11. Корнелиус, Н. HR менеджмент: Поиск, подбор, тренинг, адаптация, мотивация, дисциплина, этика: научно-популярное пособие / К. Корнелиус. - Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. - 520 с.
12. Крейчман, Ф.С. Эффективное управление предприятием на основе демократизации собственности: научное издание / Ф. С. Крейчман. - 2-е изд., испр. и доп. - Минск : РАЕН, 2009. - 528 с.
13. Менеджмент: учебное пособие с тестовыми заданиями / М. В. Аветисян, Л. В. Гайдаренко, В. А. Деева. - М. : Юристпруденция, 2008. - 248 с.
14. Менеджмент: практикум / Р. А. Набиев, Т. Ф. Локтева, Е. Н. Вахромов. - М.: Финансы и статистика, 2008. - 144 с.
15. Просветов, Г.И. Менеджмент: задачи и решения: учебно-практическое пособие / Г. И. Просветов. - М. : АЛЬФА- ПРЕСС, 2009. - 568 с.
16. Стерлигова, А.Н. Операционный (производственный) менеджмент: учебное пособие / А. Н. Стерлигова. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 187 с.
17. Урубков, А.Р. Методы и модели оптимизации управленческих решений: учебное пособие / А. Р. Урубков, И. В. Федотов. - М.: Издательство "Дело", 2009. - 240 с.
18. Филинов, Н.Б. Разработка и принятие управленческих решений: учебное пособие / Н. Б. Филинов. - М.: ИНФРА-М, 2009. - 308 с.