



**МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ РФ**  
**РУБЦОВСКИЙ ИНДУСТРИАЛЬНЫЙ ИНСТИТУТ**  
(филиал) федерального государственного бюджетного образовательного  
учреждения высшего профессионального образования  
«Алтайский государственный технический  
университет им. И. И. Ползунова»

**В.В. УГЛИНСКАЯ**

**ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ**

Учебное пособие для студентов  
экономических направлений подготовки

Рубцовск 2022

УДК 65.01

Углинская В.В. Организационное поведение: Учебное пособие для студентов экономических направлений подготовки / Рубцовский индустриальный институт. – Рубцовск, 2022. – 125 с.

Учебное пособие предназначено для студентов экономических направлений подготовки с целью оказания помощи в овладении материалом по дисциплине «Организационное поведение». По каждой теме разработан курс лекций, приведены вопросы к семинарским занятиям, тесты, кейсы и темы рефератов. В пособии также предложены вопросы к зачету, задание для контрольной работы.

Рассмотрено и одобрено  
На заседании НМС РИИ  
Протокол № от

Рецензент:

Руководитель службы управления  
персоналом ЗАО «РЗЗ»,  
к.э.н., доцент

Н.А. Ляпкина

© Углинская В.В., 2022  
© Рубцовский индустриальный институт, 2022

## СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ	5
<i>Задания для семинарских занятий</i>	12
Тема 2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ	14
<i>Задания для семинарских занятий</i>	21
Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ В ОРГАНИЗАЦИИ	32
<i>Задания для семинарских занятий</i>	37
Тема 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА	42
<i>Задания для семинарских занятий</i>	50
Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ	54
<i>Задания для семинарских занятий</i>	67
Тема 6. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ	69
<i>Задания для семинарских занятий</i>	78
Тема 7. КОНФЛИКТЫ	85
<i>Задания для семинарских занятий</i>	90
Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА	94
<i>Задания для семинарских занятий</i>	102
Тема 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ	104
<i>Задания для семинарских занятий</i>	107
Вопросы к зачету	110
ЗАДАНИЕ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ	111
Список рекомендуемой литературы	123

## ВВЕДЕНИЕ

Настоящее учебное пособие предназначается для студентов экономических направлений подготовки с целью оказания помощи в овладении материалом по дисциплине «Организационное поведение». Пособие направлено на повышение качества подготовки экономистов, на закрепление практических методов руководства.

Материал пособия представлен в соответствии с учебным планом по направлению подготовки «Экономика». При подготовке данного пособия было учтено, что изучение курса «Организационное поведение» предваряется знаниями студентов, полученными при изучении смежных дисциплин: «Менеджмент», «Экономика организации».

*Цель учебного пособия* – дать студентам основы теоретических знаний с последующим их практическим закреплением. Содержание пособия предусматривает создание максимальных возможностей для активации самостоятельной и исследовательской работы студентов.

Структура учебного пособия представлена 9 главами, каждая из которых состоит из:

- базового теоретического материала, разбитого на параграфы;
- перечня рекомендуемых вопросов и тем рефератов при подготовке к практическим занятиям;
- кейсов для разбора на практических занятиях;
- тестов для выявления потенциала студентов по темам курса.

В целом, кейсы, тесты, базовые практические ситуации предполагают возможность каждому будущему руководителю при желании реализовать их применительно к конкретным рабочим условиям, и непосредственно к решаемым задачам.

*Целью преподавания* дисциплины является формирование у студентов системы теоретических знаний и умений, развитие комплекса практических навыков по современным формам и методам управления поведением личности и группы для повышения результативной деятельности организации.

*Задачи дисциплины:*

- усвоение основных понятий в области организационного поведения;
- изучение техники аналитического и эмпирического исследования поведения людей в организации;
- развитие психологической культуры и организационного мышления: целостного, многоаспектного знания о поведенческой стороне деятельности организации, субъектами которой выступают люди с их формальными и неформальными статусами;
- приобретение умений и навыков использования теоретических знаний в практических ситуациях, а также формирования необходимых для профессиональной деятельности компетенций.

## Тема 1. ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОГО ПОВЕДЕНИЯ

1. Понятие и сущность организационного поведения
2. Понятие и типы организаций
3. Типы организационных структур
4. Современный подход к управлению организацией

### 1. Понятие и сущность организационного поведения

В XXI в. происходят значительные изменения во взглядах на оценку важности тех или иных управленческих концепций. Сегодня менеджер работает в условиях, когда на него постоянно воздействует большое число факторов, затрудняющих выработку и принятие эффективных управленческих решений.

Современные проблемы менеджмента, к которым относятся значительные изменения в сфере производства, структуре мирового товарооборота, в структуре трудовых ресурсов, природе труда и технологий, глобализация, возрастание роли общественных организаций и т.д., резко усилили внимание к человеку, его психологии, социальному окружению как движущим силам, которые могут существенно повлиять на эффективность деятельности организации.

**Организационное поведение (ОП)** представляет собой отрасль знаний, сущность которой состоит в систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются.

**Сущность ОП** заключается в описании, осознании, прогнозировании и управлении определенными явлениями и процессами.

**Предметом ОП** выступает взаимосвязь системы управления на всех уровнях.

Отличительной особенностью ОП является междисциплинарный подход к его изучению.

Теоретическая база ОП базируется на достижениях психологии, социологии, экономики, истории и философии. В свою очередь ОП представляет основу для изучения целого комплекса управленческих дисциплин.

ОП включает следующие основные компоненты (рис. 1):

индивидуум (личность);

группа;

организация.

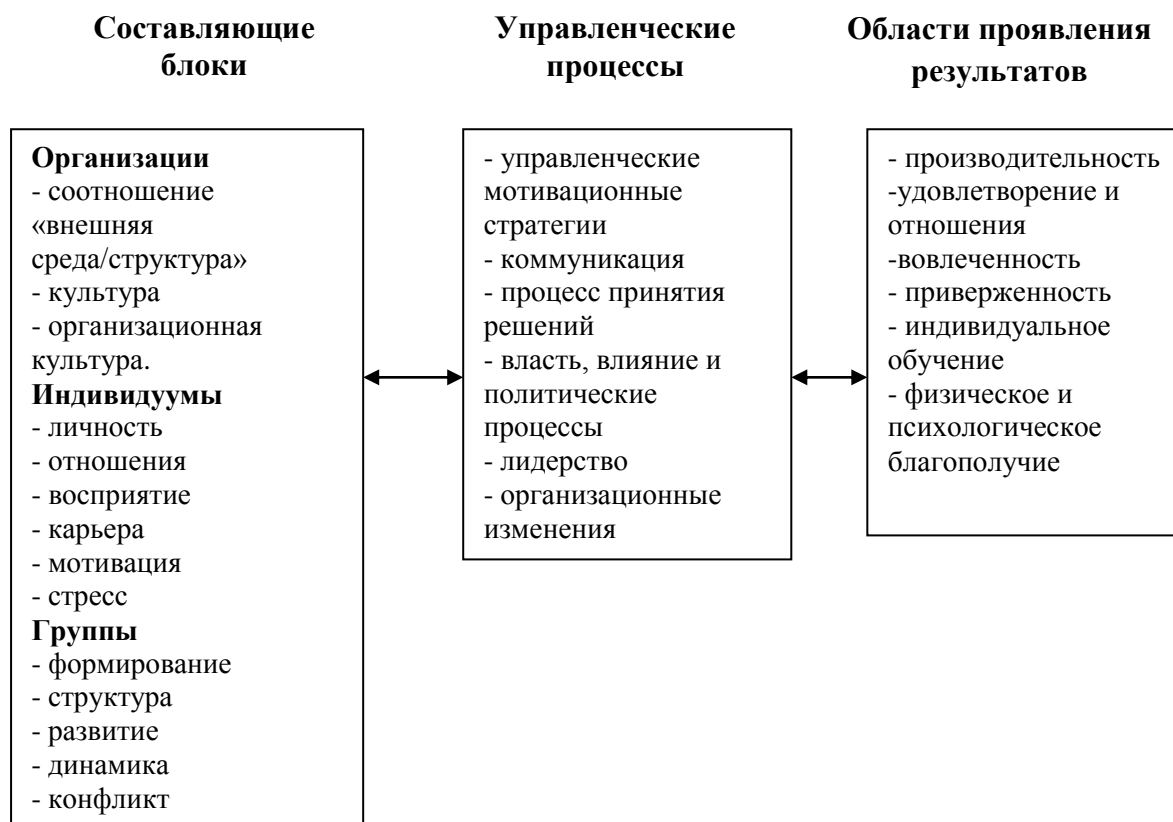


Рис. 1. Сфера организационного поведения

ОП как новая научная дисциплина начала развиваться в конце 50 – начале 60-х годов XX столетия. С того времени была создана унифицированная система знаний, теоретических и практических разработок, которая определяется термином «организационное поведение». ОП вобрало в себя такие дисциплины, как производственный инжиниринг, социальная психология, социология труда, исследование бизнеса, теория управления и право.

В XXI веке ОП становится одной из самых важных управленческих дисциплин, знание которой позволяет эффективно управлять и людьми, и организациями.

Достижение поставленных перед организацией целей предполагает создание, распространение и внедрение системы организационного поведения.

Фундамент системы организационного поведения составляет ее философия, включающая в себя основные убеждения и намерения индивидов, объединяющих свои усилия для ее создания (например, собственников компании), а также менеджеров, которые в настоящее время руководят ее деятельностью.

Философия базируется на двух источниках – фактических и ценностных предпосылках.

Менеджеры несут основную ответственность за введение в систему организационного поведения еще трех основных ее элементов – видения, миссии и целей.

**Видение** представляет собой противоречивый образ того, чем организация и ее члены могут быть, т.е. ее возможное (и желательное) будущее.

**Миссия** определяет направления деятельности организации, рыночные сегменты и ниши, которые компания стремится занять, типы клиентов, с которыми она стремится поддерживать устойчивые отношения. Формулировка миссии включает в себя краткий перечень конкурентных преимуществ или сильных сторон организации. В отличие от видения формулировка миссии носит более описательный характер. Дальнейшая конкретизация задач организации предполагает постановку (на основе заявления о миссии) ее целей.

**Цели** представляют собой конкретные показатели, к которым организация стремится в определенный период времени (например, в течение года, в ближайшие пять лет).

## **2. Понятие и типы организаций**

Понятие «организация» возникает при наличии трех обязательных условий:

1. Наличие двух или более людей, которые считают себя группой.
2. Наличие одного или нескольких ориентиров, к которым стремятся все члены группы.
3. Наличие членов группы, которые мобилизуют, координируют, направляют деятельность других, чтобы достичь единой для всех цели.

Рассмотренные условия являются едиными для всех сфер приложения человеческой активности. Опираясь на понимание этих условий, можно сформулировать определение организации.

***Организация** – это сознательное объединение людей, деятельность которых планомерно координируется для достижения общей для всех цели или системы целей.*

Организации непосредственно связаны с удовлетворением различных потребностей человека, следовательно, характеристики организации весьма разнообразны. Приведем основные:

- целевое назначение;
- правовой статус;
- система внутреннего взаимодействия и система взаимоотношений с внешней средой.

Для того чтобы лучше представить себе многообразие организаций сформулируем ряд критериев, по которым они классифицируются.

*С точки зрения формализации* организации делятся на формальные и неформальные.

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

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

*С точки зрения размеров* организации подразделяются на малые, средние и крупные.

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

### **3. Типы организационных структур**

Организационная структура фирмы направлена, прежде всего, на установление четких взаимосвязей между ее отдельными подразделениями, распределение между ними прав и ответственности. В ней реализуются различные требования к совершенствованию системы управления, находящие выражение в тех или иных принципах управления. Организационная структура компании определяет ее состав и систему подчинения в общей иерархии управления. Не являясь чем-то застывшим, она постоянно меняется, совершенствуется в соответствии с изменяющимися условиями.

Существует много типов структур управления. В самом общем случае можно сказать, что выделяют различного типа иерархические структуры и структуры прямого подчинения. Для иерархических структур характерно наличие управляющей и хотя бы одной подчиненной подсистемы. Наличие разумной иерархии является признаком высокого уровня развития организации. В структурах прямого подчинения управляющие функции распределены между всеми элементами системы. Избыточные структурные уровни свидетельствуют о нецелесообразном, расточительном расходовании ресурсов, кроме тех случаев, когда планируется дальнейшее развитие системы.

Другими словами, можно обеспечить руководство двумя способами: руководить подчиненными непосредственно или ввести промежуточную ступень управления и руководить коллективом через заместителей.

В зависимости от характера связей между различными подразделениями компании и с учетом двух способов управления различают следующие основные типы организационных структур: линейная, функциональная, линейно-функциональная, матричная, отделенческая (дивизиональная).

*Линейная* структура управления предполагает, что во главе каждого подразделения стоит руководитель, наделенный всеми полномочиями, осуществляющий единоличное руководство подчиненными ему работниками и сосредоточивший в своих руках все функции управления. Сам руководитель в свою очередь подчиняется вышестоящему начальнику. Решения, передаваемые «сверху вниз», обязательны для выполнения всеми нижестоящими звеньями. В данном случае реализуется принцип единоначалия, который предполагает, что подчиненные выполняют распоряжения только одного руководителя: своего непосредственного начальника.

*Функциональная структура* управления предполагает, что каждый орган управления специализируется на выполнение отдельных видов управленческой деятельности. Выполнение указаний функционального органа в пределах его компетенции обязательно для производственного подразделения. Данная структура управления направлена на выполнение постоянно повторяющихся рутинных задач, не требующих оперативного принятия решений.



*Линейно-функциональная структура* управления (штабное управление) исторически возникла в рамках фабрично-заводского производства и явилась соответствующей «организационной» реакцией на усложнившееся производство и необходимость взаимодействия при изменившихся условиях с большим количеством институтов внешней среды. Основой этой схемы являются линейные подразделения, осуществляющие в организации основную работу и обслуживающие специализированные функциональные подразделения, создаваемые на ресурсной основе: кадры, финансы, сырье и материалы и т.д.

При штабном управлении первому (линейному) руководителю в разработке конкретных вопросов и подготовке, соответствующих решений, программ, планов помогают функциональные подразделения (службу), которые проводят свои решения либо через вышестоящего руководителя, либо (в пределах специальных полномочий) прямо доводят их, до исполнителей на нижестоящем уровне. Роль функциональных служб зависит от масштабов хозяйственной деятельности компании.

*Отделенческая (дивизиональная)* организационная структура широко используется в условиях многопродуктового производства или в международных компаниях, где территориальная разобщенность вынуждает предоставлять больше автономии отделениям в разных странах.

Данный тип структуры нередко характеризует сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением (децентрализация при сохранении координации и контроля).

Ключевыми фигурами в управлении организациями с дивизиональной структурой становятся не руководители функциональных подразделений, а менеджеры, возглавляющие производственные отделения. Структуризация организации по отделениям происходит, как правило, по одному из трех критериев: по выпускаемой продукции или предоставляемым услугам (продуктовая специализация), по ориентации на потребителя (потребительская ориентация), по обслуживаемой территории (региональная специализация).

*Матричная организационная структура* предполагает комбинацию двух организационных альтернатив: продуктовой (проектной) и, как правило, функциональной. В этом случае появляются две формальные группы структур: функциональные подразделения, и проектные группы, действующие как на постоянной, так и на временной основе. Матричная структура представляет собой организацию, построенную по принципу двойного подчинения исполнителей: с одной стороны, руководителю функциональной службы, а с другой - руководителю проекта.

При матричной структуре управления руководитель проекта определяет, что и когда должно быть сделано по конкретной программе, вопрос же о конкретном исполнителе принимает руководитель подразделения. Основной задачей высшего руководства в этих условиях становится поддержание баланса между двумя структурами.

#### 4. Современный подход к управлению организацией

Начало третьего тысячелетия заставило специалистов по управлению по-новому взглянуть на организацию. Если традиционно все схемы и приемы управления сводились к созданию стандартных подходов к решению различных проблем, то в XXI веке управленческие концепции связаны прежде всего с тем, чтобы создать условия для разработки методологии управления, которая позволит фирме определять принципы деятельности и принятия решений таким образом, чтобы отличаться от себе подобных.

Один из подходов к решению проблемы создания уникальных компаний предполагает рассматривать организацию не как застывшую форму, работающую по заданным правилам и положениям, а как живой организм, как разновидность некоторой биологической системы.

Биологический взгляд на организацию позволяет уловить индивидуальность, специфику, отличительные черты той или иной структуры.

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

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

Процесс рефрейминга включает следующие подпроцессы:

- мобилизация организации;
- определение перспектив;
- определение целей.

*Мобилизация организации* – это приведение ее в боевую готовность, мотивация персонала на выполнение новых задач, создание проектных групп и команд. Благодаря этому процессу, по аналогии с живым организмом, накапливается энергия, необходимая для выполнения сложных задач. Мобилизация предполагает определение лидера, создание системы информационных связей, горизонтальную и вертикальную координацию действий, подготовку персонала к предстоящим изменениям.

*Определение перспектив* предполагает отказ от стереотипов и экстраполяционного подхода. Это своего рода вызов, определение нового смысла существования организации, адекватно воспринимаемого всеми членами организации. При определении перспектив вырабатывается конкретное желаемое состояние, которое надо достигнуть, определяются стремления и желания различных звеньев организации.

*Определение целей.* Если компания воодушевлена вдохновляющими перспективами и мобилизована на их реализацию, необходимо разработать систему показателей и целей, которые организация должна достигнуть. Определение целей предполагает разработку целей высшего порядка,

установление связей между ними, разработку целей низшего порядка, увязку целей по уровням управления.

Другими словами, процесс рефрейминга предполагает своеобразную закалку организма, делающую его, совершенным и неуязвимым.

2. Реструктуризация – это процесс, касающийся собственно организма организации. Реструктуризация направлена на достижение конкурентных преимуществ. Это, прежде всего, изменения в стиле поведения, диктуемые внешней средой, это своего рода приведение внешнего облика в соответствие с ситуацией. Данный процесс похож на поведение любого биологического организма. Если человек участвует, например, в пикнике, то он ведет себя не так, как на дипломатическом приеме, т.е. эти два мероприятия требуют от него разных моделей поведения. Или, например, хамелеон, который меняет свою окраску в зависимости от цвета окружающей его среды. Реструктуризация предполагает быстрые решения и результаты. Одновременно с этим возникают и определенные трудности, связанные с изменениями в организационной структуре, культуре компании, возможным сокращением штатов и увольнениями, недовольством и сопротивлением персонала. Изменения организма (или успех реструктуризации) во многом зависят от согласованной адаптации к среде и изменениям психологии (духа) организации.

Реструктуризация включает разработку экономической модели организации, подразумевающей выделение всех бизнесов компании в самостоятельные звенья и управление хозяйственным портфелем, построение, цепочек ценностей, распределение ресурсов по видам деятельности.

Во-вторых, процесс реструктуризации требует упорядочения инфраструктуры, что предполагает формулирование операционной стратегии, разработку сетевой стратегии и стратегии привлечения ресурсов, координацию деятельности подразделений.

Третий элемент реструктуризации как перепроектирование производственных процессов или отработка новых технологий состоит в совершенствовании отдельных технологических операций, согласовании последовательности выполнения отдельных операций, установлении связи созданных процессов с внешней средой.

3. Оживление – это развитие организации вместе с развитием среды. Из четырех процессов оживление самый значимый фактор, который четко определяет границу между преобразованием организации и просто ростом или сокращением размеров компании. Оживление предполагает рост, поэтому крайне важно, во-первых, концентрировать деятельность организации на удовлетворении потребностей рынка, следовательно, необходимо определить ожидаемую ценность товара для потребителя, сегментировать рынок, создать оптимальную систему доставки продукции покупателю.

Вторым подпроцессом в оживлении является создание новых видов бизнеса. Для этого необходимо поддерживать и усиливать ключевые факторы успеха, находить союзников и вступать с ними в альянс, владеть техникой слияний и поглощений.

Третий процесс в оживлении – внедрение современных информационных технологий, что предполагает выбор адекватной технологической базы, интеграцию внутренних бизнес-процессов на базе этих технологий, проведение реинжиниринга, развитие информационных сетей, определение оптимального масштаба бизнеса.

4. Обновление связано с приобретением сотрудниками компании новых навыков и знаний, что позволяет организации регенерировать. Обновление является наиболее тонким и трудным процессом, поскольку связано с изменением основных ценностей человека.

Три подпроцесса обновления состоят в разработке системы оценки результатов труда, обеспечении индивидуального развития и развития самой организации.

В рамках разработки системы оценки результатов труда решаются три основные задачи:

- 1) согласование системы вознаграждения с целями организации;
- 2) распространение зоны действия системы вознаграждения за пределы организации;
- 3) предоставление сотрудникам права самим определять форму своего вознаграждения.

Индивидуальное развитие предполагает стремление лидера развивать творческий потенциал подчиненных, разработку масштабных программ подготовки и переподготовки кадров, обеспечение баланса спроса и предложения квалифицированных кадров в различных звеньях организации.

Четыре задачи развития организации состоят в проектировании компании, обеспечении командного подхода к управлению, обеспечении самообучения организации, достижении единства корпоративных целей и интересов персонала.

Реализация всего, что связано с обновлением, предполагает переход сознания на более высокий качественный уровень.

Рассматривая в совокупности особенности современного подхода к управлению организацией, можно сделать вывод, что по своему существу это действия, обеспечивающие ее устойчивое развитие в долгосрочной перспективе за счет создания и укрепления конкурентных преимуществ.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Предпосылки возникновения организационного поведения.
2. Школа научного менеджмента (1885—1920).
3. Классическая школа управления (1920—1950).
4. Производственная психология и школа человеческих отношений (1930—1950).
5. Школа поведенческих наук (1950 г. — по настоящее время).
6. Организация. Жизненный цикл организации.

## 7. Внутренняя и внешняя среда организации

### *Темы рефератов*

1. Модели организационного поведения.
2. Развитие теорий организационного поведения на современном этапе.
3. Эффективность деятельности организации.
4. Воспитание лояльности персонала компании.

### **ТЕСТ «входной контроль знаний»**

*1. Подчеркните ответ, отражающий наиболее полное определение.*

Сущность организационного поведения состоит в:

- 1) поведении организации и ее действий во внешней и внутренней среде;
- 2) деятельности, имеющей природные предпосылки;
- 3) систематическом и научном анализе поведения отдельных личностей, групп, организаций с целью понимания, прогнозирования и улучшения показателей работы индивидуумов и, в конечном итоге, организаций, частью которых они являются;
- 4) поведении коллектива организации, основанном на его психологических характеристиках.

*2. В сферу организационного поведения входят:*

- 1) личность, группа, организация;
- 2) индивид, индивидуальность, субъект, личность;
- 3) коллектив, менеджер, системы управления.

*3. Основные методы, используемые в организационном поведении:*

- 1) социально-экономические и социально-психологические;
- 2) экономико-математические и социально-экономические;
- 3) социально-психологические и экономико-математические.

*4. Какова цель создания организации:*

- 1) повышение благосостояние общества;
- 2) решение своих проблем и достижение общих целей организации;
- 3) только получение прибыли.

*5. Что включает термин «внешняя среда»? Укажите то, что считаете верным:*

- 1) экономические условия;
- 2) потребители;
- 3) законодательство;
- 4) система ценностей в обществе;
- 5) взаимоотношение в коллективе;
- 6) организационная культура;
- 7) конкуренты.

*6. Какая структура управления характеризуется сочетанием централизованной координации с децентрализованным управлением?*

- 1) линейная;
- 2) функциональная;
- 3) линейно-функциональная;
- 4) матричная;
- 5) отделенческая.

7. *Определите последовательность стадий жизненного цикла организации:*

- 1) этап предпринимательства;
- 2) этап упадка;
- 3) этап коллективизма;
- 4) этап выработки долговременной структуры;
- 5) этап формализации управления.

8. *Каковы основные показатели социально-экономической эффективности работы организации:*

- 1) производительность;
- 2) дисциплина;
- 3) текучесть кадров;
- 4) удовлетворенность работой;
- 5) все вышеперечисленное;
- 6) ничего из вышеперечисленного.

9. *Фредерик Тейлор считается:*

- 1) автором теории «административной емкости»;
- 2) отцом школы научного менеджмента;
- 3) разработчиком теорий X и Y;
- 4) представителем школы поведенческих наук;
- 5) основателем классической школы управления.

10. *Мобилизация организации, определение перспектив и определение целей являются подпроцессами процесса:*

- 1) оживления;
- 2) обновления;
- 3) рефрейминга;
- 4) реструктуризации.

## **Тема 2. ИНДИВИДУАЛЬНОЕ ПОВЕДЕНИЕ В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Основы представления о личности**
- 2. Основные теории поведения личности**
- 3. Классификация личности**
- 4. Карьера в жизни человека**

- 1. Основы представления о личности**

*Личность* – это относительно стабильная форма организации всех характеристик индивида, устойчивая система признаков, определяющих его уникальность.

Личность как научная категория является предметом исследования различных отраслей знаний: психологии, медицины, социологии, управления и т.д. В организационном поведении ориентируются на концепции личности, имеющие существенное значение для эффективного управления человеческими ресурсами в экономических системах.

Концепция личности необходима для понимания различных ситуаций и управления ими. Личность рассматривается в качестве ключевого фактора для понимания отношения к работе и карьере, преодоления стресса, анализа проблем и принятия решений. Кроме того, личность рассматривается как центральный фактор в движущих силах мотивации, в межличностных отношениях.

Не существует единой теории, включающей в себя все, что нам известно о таком понятии, как личность. Каждая теория и каждый подход предлагает свой путь к изучению личности.

#### *Пятифакторная модель личности*

Анализ многочисленных концепций и параметров личности привел к выделению ее пяти параметров. Эти параметры получили название «Большая пятерка»:

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

## **2. Основные теории поведения личности**

Чтобы эффективно работать с людьми, менеджеру необходимо понять, что каждая личность индивидуальна, и именно эта индивидуальность накладывает отпечаток на ее поведение.

Издавна пытались выделить то, что отличает одних людей от других. Данные знания систематизировались и обобщались в конкретных теориях. Приведем некоторые из наиболее влиятельных теорий.

Теории типов, как понятно из названия, классифицируют индивидов по типам. Наиболее старая из этих теорий – теория Гиппократов, который выдвинул гипотезу о четырех основных темпераментах: флегматическом, сангвиническом, холерическом и меланхолическом. Следует также упомянуть физическую типологию Э. Кречмера, который предложил соотносить

психические свойства человека с особенностями их строения, и не менее распространенную типологию Шелдона, связывающую тип личности с тремя слоями клеток эмбриона.

В дополнение к теориям типов существуют теории черт, которые исходят из предположения о том, что личность представляет собой совокупность черт (способов поведения, мышления, реагирования и т.п.). Наиболее влиятельной здесь является теория Р.Б. Кэттелла, основывающаяся на наборе многочисленных глубинных черт индивида.

Представителями основных психоаналитических теорий являются З. Фрейд, К. Юнг А. Адлер и т.д.

Из этих теорий менеджер может вынести мысль о том, что поведение индивида не всегда бывает логичным и разумным, что у людей существуют скрытые мотивы (порой неосознаваемые), что люди стремятся к тому, чтобы их жизнь и работа были безопасными и надежными, поэтому они сознательно или неосознанно игнорируют некоторые факты, не признают некоторых ощущений, дают не вполне правдивые разъяснения.

Теория научения (бихевиоризм) – одна из наиболее влиятельных в отношении трактовки личности. Эта крупная школа представлена работами И.П. Павлова, Д.Б. Уотсона и Б.Ф. Скиннера. Термин «теория научения» применяется преимущественно по отношению к психологии поведения. Данная теория охватывает широкий круг процессов формирования индивидуального опыта, таких, как привыкание, запечатление, образование простейших условных рефлексов, сложных двигательных и речевых навыков, реакций сенсорного различения и т.д. При этом способами научения являются условный рефлекс, метод «проб и ошибок» и инсайт.

Существуют также и другие теории личности, например, гуманизм интеракционизм и ситуационализм.

### **3. Классификация личности**

Существуют различные методы классификации личности. Одной из применимых к бизнесу и менеджменту психологических классификаций является типология Хейманса-Ле Сена. В ней характер рассматривается как совокупность ряда элементов. Это в первую очередь:

- эмоциональность (обозначаемая «Э+» или «Э –»). Речь идет о том, насколько легко данная ситуация вызывает у человека эмоциональное состояние (эмоцию или чувство);

- активность (обозначаемая «А+» или «А –») – это потребность в действии, в осуществлении плана или замысла.

Ориентируясь на эти основные элементы, менеджеру легче определить, как вероятнее всего поведет себя тот или иной человек.

*Рассмотрим типы личностей.*



**Нервный.** Подобного человека следует держать в рамках, указывать, как и что делать, и не бояться идти с ним на столкновение, так как он легко соглашается на примирение. Плохо переносит монотонный труд.

**Сентиментальный.** С таким человеком следует вести себя с большой осторожностью. Грубое обращение – лучший способ заставить его замкнуться в себе. В разговоре с ним нужно быть справедливым, постоянно взывать к его чувствам и показывать, что с ним считаются. Он достаточно трудолюбив, но решения принимает с трудом.

**Бурный.** Подобный человек отличается большой силой, отвагой, предприимчивостью. Его не пугают препятствия – благодаря своей изобретательности он умеет их обходить. Такой человек охотно участвует в совместном проекте и выполняет все, что требуется. Он способен взяться за работу «засучив рукава», но необходимо постоянно поддерживать его интерес к ней. Именно человеку, обладающему подобным характером, следует поручать такую работу, которая должна быть выполнена без промедления. Нужно пользоваться его чрезвычайной жизнеспособностью, не забывая, однако, о том, что он легко отвлекается.

**Страстный.** Это человек одной идеи, который отдается своей работе со всей страстью. Такие люди любят порядок; их реакции решительные, но не взрывные; их ум быстр и надежен. Удачу они переживают тихо и скромно. Не любят менять своих убеждений.

Именно поэтому при назначении на руководящую должность человека с таким характером следует предварительно, во избежание конфликта, удостовериться, что его точка зрения не расходится с позицией начальства. Не следует также поручать одно и то же дело двум людям такого типа, так как они вряд ли смогут прийти к соглашению.

**Сангвиник.** Подобный человек весьма практичен. Он легко и быстро адаптируется; покладист и оптимистичен. Это делец. Он спокоен, смел и умен, склонен к обобщениям, но любит точность, основательность и объективность. Он открыт для любых проблем.

**Флегматик.** Подобный человек холоден и исключительно спокоен. Он предпочитает одиночество, неразговорчив и сводит беседу к выяснению главного. В работе любит порядок и выполняет ее спокойно и методично. Не боится работать с полной отдачей, но лишь в том случае, когда это ему выгодно. Убедить его можно только с помощью обоснованной аргументации. Флегматика лучше всего использовать на стадии проектирования работы и в подготовительный период. Здесь весьма полезными оказываются его организаторские способности, спокойствие и уравновешенность.

**Аморфный.** Такой человек очень инертен. Он никогда не делает больше того, что ему предписано. Он с готовностью откладывает на завтра все, что можно сделать сегодня. Его поступки лишены элементарной пунктуальности.

**Апатичный.** Подобный человек тоже безразличен к тому, что делает. Он способен удовлетворительно выполнять повседневную работу, требующую определенного порядка. Всегда в ровном расположении духа, он получает

удовольствие от одиночества. Лица, наделенные таким характером, наименее услужливы и наиболее безразличны к другим.

Следует подчеркнуть, что эти типы в «чистом» виде встречаются довольно редко, в основном они сочетаются друг с другом. Кроме того, на черты характера оказывают влияние культурные, религиозные и моральные факторы, которые либо усиливают, либо ослабляют их в зависимости от обстоятельств.

Определенный интерес также представляет типология Майерс-Бриггс, разработанная в США в конце 50-х гг. на основе идей швейцарского психолога К. Юнга, который ввел представление о двух универсальных типах – *экстравертном и интровертном*. Помимо этого Юнг классифицировал людей по отдельным основным психическим функциям (мышление и чувствование, ощущение и интуиция), выделив, таким образом, восемь типов личностей. Юнг утверждает, что качества, характеризующие каждый тип, отвечают как генетической предрасположенности, так и тому, в каких условиях вы будете находиться в первые минуты жизни. Ваше окружение оказывает решающее влияние на направление развития ваших предрасположений.

И. Майерс и К. Бриггс задалась целью еще более объективно обосновать представление об индивидуальных различиях. Толчком к созданию их типологии послужила проблема трудоустройства демобилизованных солдат. Размышления, как подобрать человеку работу, соответствующую его индивидуальным наклонностям, привели их к более широкой концепции понимания и выявления индивидуальных различий. Результатом кропотливых исследований стало создание индикатора типов Майерс-Бриггс (Myers-Briggs Type Indicator - MBTI).

MBTI основан на выявлении:

- двух различных способов пополнения запаса энергии и сосредоточения внимания (шкала «экстраверсия – интроверсия»);
- двух противоположных способов сбора информации (шкала «сенсорность – интуиция»);
- двух различных способов принятия решений (шкала «мышление – чувствование»);
- двух различных способов организации своего взаимодействия с внешним миром (шкала «решение – восприятие»).

Таким образом, существуют четыре основные шкалы личностных качеств, и каждый человек в силу своей индивидуальности занимает определенное место на этих шкалах, определяющее его принадлежность к одному из 16 типов личностей.

По своему психологическому типу вы можете быть:

- экстравертом (E) или интровертом (I);
- сенсорным (S) или интуитивным (N);
- мыслительным (T) или чувствующим (F);
- решающим (J) или воспринимающим (P).

В зависимости от преобладания того или иного качества характера человек относится к одному из 16 типов.

Например, администраторы и менеджеры, дантисты, полицейские и следователи, ревизоры и фининспектора, военные относятся к типу ISTJ; санитары, заведующие канцеляриями, воспитатели, библиотекари, санитарные врачи – к типу ISFJ; консультанты по вопросам образования, духовные лица, врачи, специалисты по средствам массовой информации, учителя – к типу TNFJ и т.д.

Определение своего личностного типа по данной методике с большим успехом используется в различных сферах деятельности – бизнесе, образовании, личностном и семейном консультировании, профориентации, разрешении конфликтов.

Рассмотренные, а также многие другие типологии предоставляют менеджеру вполне конкретные методики оценки персонала. Эти методики могут сложить основой для типизации субъектов, оценки и прогнозирования их деятельности в различных ситуациях планирования карьеры.

#### **4. Карьера в жизни человека**

*Карьера* – это больше, чем просто работа или последовательность мест работы, которые занимает человек.

*Карьера* – это индивидуально воспринимаемая последовательность отношений и образов поведения, связанных с познаниями в сфере выполняемой работы; это путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения.

Существуют четыре основных этапа карьеры (табл.1), которые приблизительно соответствуют стадиям жизненного цикла человека:

- этап изучения (0-20 лет);
- этап начальных шагов (17-30 лет);
- этап становления (30-45 лет);
- поздние шаги карьеры (после 45 лет).

##### *Успех карьеры*

Успех карьеры оценивается по нескольким параметрам: ход развития карьеры, позиции карьеры, отождествление с карьерой и приспособляемость карьеры.

О ходе развития карьеры можно судить по уровню объективного успеха и уровню психологического успеха. Объективный успех обычно отражается в заработной плате, завоеванной репутации, в достигнутом должностном положении в организации. Например, директор фирмы очевидно достиг большего карьерного успеха, чем начальник отдела закупок.

Второй критерий хода развития карьеры – психологический успех, который связан с самоуважением человека. Самоуважение тесно связано с самооценкой человека, определяющей его ценность для самого себя. Психологический успех может сопутствовать объективному успеху, а может вступать с ним в противоречие.

Таблица 1

## Основные этапы карьеры

Этапы / Характерные черты	<i>Этап изучения</i>	<i>Этап начальных шагов</i>	<i>Этап становления</i>	<i>Поздние шаги карьеры</i>
	Формирование жизненных ценностей, позиций, убеждений; отдаление от семьи и друзей детства, первые шаги по обеспечению независимости; выбор вида обучения и карьеры	Определение стремлений, замыслов и целей; формирование представления о профессии, определение круга общения; доминирует потребность в стабильности и хороших отношениях с другими людьми	Активное построение карьеры; стремление упрочнения положения в обществе; потребность в независимости и одобрении; продвижение одних и остановка в карьере других; приобретение авторитета в организации	Основная задача – обучение других; выбор дальнейшего жизненного пути; подготовка к уходу из организации
<i>Критический переходный период</i>	17-22 года: внутренний конфликт, существенное изменение основных элементов жизни человека	Около 30 лет:  Оценка правильности выбора карьеры, достижений. Возможно смена места работы	35 – 45 лет: анализ и переоценка основных элементов жизни человека; возможно появление ощущения пустоты в прошлом бессилия в отношении каких-либо действий в будущем; необходимость значимого события как способ разрешения кризиса	Уход на пенсию

Объективный успех, важный в начале карьеры, может впоследствии стать второстепенным в жизни человека. Это случается после того, как человек достиг некоторого уровня экономической стабильности, достаточной для того, чтобы быть уверенным в том, что его потребности и потребности членов его семьи будут удовлетворены.

Позиции карьеры – это специфичные индивидуальные факторы, которые связаны с работой человека. К позициям карьеры относятся место работы, уровень достижений, степень взаимосвязи между работой и другими аспектами жизни человека и. т.п. Позиции карьеры начинают формироваться еще на ранних этапах жизни человека, задолго до того, как он начнет работать, и продолжают формироваться в течение всей его жизни.

Индивидуальное отождествление – это уникальный процесс, посредством которого человек оценивает свое место в обществе. Характер работы, положение в организации оказывают влияние на процесс отождествления.

Отождествление с карьерой не обязательно связано с работой. Этот процесс может проявляться в семье, общественных взаимоотношениях или других сферах человеческой жизни. Значимость элементов тождественности для разных людей на одном и том же этапе карьеры может быть неодинаковой. Одни видят свое призвание в семье, другие – в работе, третьи – в общественной деятельности.

Приспособляемость карьеры – это готовность и способность человека изменить род занятий и/или рабочую обстановку для того, чтобы утвердить собственные стандарты развития карьеры. Уровень приспособляемости карьеры имеет очень важное значение для менеджеров, специалистов, всех, кто стремится к продвижению по служебной лестнице.

Приспособляемость карьеры имеет значение и для тех, кто не заинтересован в продвижении, однако стремится сохранить свое положение в организации.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Типы «невротических» руководителей: харизматический, параноидальный, изоляционистский, педантичный.
2. Типы личности по приспособлению к жизни организации: организационалист, профессионал, индифферент.
3. Типы личности по характеру их отношения к нормам организации: авторитарная личность, бюрократическая личность, макиавеллист.
4. Типы личности по отношению к источнику контроля: личность с внешним источником контроля, личность с внутренним источником контроля.
5. Типы темперамента человека: холерик, сангвиник, флегматик, меланхолик.
6. Отношение и восприятие в процессе общения индивидов.
7. Подходы, принципы и процессы научения.
8. Что такое «карьера»?
9. Какие факторы определяют успех карьеры?
10. Как могут быть связаны между собой психологический и объективный успех?
11. В каких сферах может развиваться карьера человека? Приведите пример.

#### *Темы рефератов*

1. Статусно-ролевая концепция личности.
2. Восприятие и атрибуция как основные переменные, влияющие на взаимодействия индивидов.
3. Процесс формирования и развития личности.
4. Проявление способностей и личностных качеств работников.
5. Фрустрация и психологический конфликт личности.

6. Состав и содержание карьеры работника.
7. Формирование карьеры как один из ведущих стрессоров в жизни человека.
8. Управление карьерой.

### **ТЕСТ «Как определить направленность личности в работе»**

Все мы каждый день ходим на работу и занимаемся там определенной деятельностью. Однако мотивы при этом у каждого свои. Одному хочется, чтобы на него обратили внимание, другому нравится взаимодействовать со своими коллегами, третий же на первое место ставит дело и все, что с ним связано. А какова основная направленность у вас?

Чтобы лучше понять это, предлагаем вам пройти ориентационный тест, который был впервые опубликован Б. Басом в 1967 году.

Он состоит из 27 пунктов-суждений, по каждому из которых возможны три варианта ответов, соответствующие трем видам направленности личности. Вам нужно выбрать два ответа: тот, который в наибольшей степени выражает ваше мнение или соответствует реальности, и тот, который, наоборот, наиболее далек от вашего мнения или же наименее соответствует реальности. Обе эти позиции представлены в конце каждого тестового вопроса. После двоеточия нужно записать ту букву, которая помещена в скобках после выбранного варианта ответа.

Старайтесь быть максимально правдивым(ой). Среди вариантов ответа нет «хороших» или «плохих», поэтому не пытайтесь угадать, какой из ответов является «правильным» или «лучшим» для вас.

*1. Наибольшее удовлетворение я получаю:*

- а) от одобрения моей работы (Я);
- б) от сознания того, что работа сделана хорошо (Д);
- в) от сознания того, что меня окружают друзья (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*2. Если бы я играл(а) в футбол (волейбол, баскетбол), то хотел(а) бы быть:*

- а) тренером, который разрабатывает тактику игры (Д);
- б) известным игроком (Я);
- в) капитаном команды (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*3. По-моему, лучшим педагогом является тот, кто:*

- а) проявляет интерес к учащимся и к каждому имеет индивидуальный подход (Я);
- б) вызывает интерес к предмету так, что учащиеся с удовольствием углубляют свои знания в этом предмете (Д);
- в) создает в коллективе такую атмосферу, при которой никто не боится высказать свое мнение (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*4. Мне нравится, когда люди:*

- а) радуются выполненной работе (Д);
- б) с удовольствием работают в коллективе (О);
- в) стремятся выполнить свою работу лучше других (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*5. Я хотел бы, чтобы мои друзья:*

- а) были отзывчивы и помогали другим людям, когда для этого представляются возможности (О);
- б) были верны и преданы мне (Д);
- в) были умными и интересными людьми (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*6. Лучшими друзьями я считаю:*

- а) тех, с кем складываются хорошие взаимоотношения (О);
- б) тех, на кого всегда можно положиться (Д);
- в) тех, кто может многого достичь в жизни (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*7. Больше всего я не люблю:*

- а) когда у меня что-то не получается (Д);
- б) когда портятся отношения с товарищами (О);
- в) когда меня критикуют (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*8. По-моему, хуже всего, когда педагог:*

- а) не скрывает, что некоторые учащиеся ему несимпатичны, насмехается и подшучивает над ними (Я);
- б) вызывает дух соперничества в коллективе (О);
- в) недостаточно хорошо знает предмет, который преподает (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

*9. В детстве мне больше всего нравилось:*

- а) проводить время с друзьями (О);
- б) ощущение выполненных дел (Д);
- в) когда меня за что-нибудь хвалили (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*10. Я хотел (а) бы быть похожим на тех, кто:*

- а) добился успеха в жизни (Я);
- б) по-настоящему увлечен своим делом (Д);
- в) отличается дружелюбием и доброжелательностью (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*11. В первую очередь школа должна:*

- а) научить решать задачи, которые ставит жизнь (Я);
- б) развивать индивидуальные способности ученика (Д);
- в) воспитывать качества, помогающие взаимодействовать с людьми (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*12. Если бы у меня было больше свободного времени, охотнее всего я использовал(а) бы его:*

- а) для общения с друзьями (О);

- б) для отдыха и развлечений (Я);
- в) для своих любимых дел и самообразования (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

*13. Наибольших успехов я добиваюсь, когда:*

- а) работаю с людьми, которые мне симпатичны (О);
- б) у меня интересная работа (Д);
- в) мои усилия хорошо вознаграждаются (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

*14. Я люблю, когда:*

- а) другие люди меня ценят (Я);
- б) испытываю удовлетворение от хорошо выполненной работы (Д);
- в) приятно провожу время с друзьями (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*15. Если бы обо мне решили написать в газете, мне бы хотелось, чтобы:*

- а) рассказали о каком-либо интересном деле, связанном с учебой, работой, спортом и т. п., в котором мне довелось участвовать (Д);
- б) написали о моей деятельности (Я);
- в) обязательно рассказали о коллективе, в котором я работаю (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*16. Лучшее всего я учусь, если преподаватель:*

- а) имеет ко мне индивидуальный подход (Я);
- б) сумеет вызвать у меня интерес к предмету (Д);
- в) устраивает коллективные обсуждения изучаемых проблем (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*17. Для меня нет ничего хуже, чем:*

- а) оскорбление личного достоинства (Я);
- б) неудача при выполнении важного дела (Д);
- в) потеря друзей (О).

Больше всего:           Меньше всего:

*18. Больше всего я ценю:*

- а) успех (Я);
- б) возможности хорошей совместной работы (О);
- в) здравый практичный ум и смекалку (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

*19. Я не люблю людей, которые:*

- а) считают себя хуже других (Я);
- б) часто ссорятся и конфликтуют (О);
- в) возражают против всего нового (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

*20. Наиболее уверенно себя чувствуешь, когда:*

- а) работаешь над важным для всех делом (Д);
- б) имеешь много друзей (О);
- в) вызываешь восхищение и всем нравишься (Я).

Больше всего:           Меньше всего:



21. По-моему, начальник в первую очередь должен быть:

- а) доступным (О);
- б) авторитетным (Я);
- в) требовательным (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

22. В свободное время я охотно почитал(а) бы книги:

- а) о том, как заводить друзей и поддерживать хорошие отношения с людьми (О);
- б) о жизни знаменитых и интересных людей (Я);
- в) о последних достижениях науки и техники (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

23. Если бы у меня были способности к музыке, я предпочел(ла) бы быть:

- а) дирижером (О);
- б) композитором (Д);
- в) солистом (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

24. Мне бы хотелось:

- а) придумать интересный конкурс (Д);
- б) победить в конкурсе (Я);
- в) организовать конкурс и руководить им (О)

Больше всего:           Меньше всего:

25. Для меня важнее всего знать:

- а) что я хочу сделать (Я);
- б) как достичь цели (Д);
- в) как организовать людей для достижения цели (О).

Больше всего:           Меньше всего:

26. Человек должен стремиться к тому, чтобы:

- а) другие были им довольны (О);
- б) прежде всего выполнить свою задачу (Д);
- в) его не нужно было упрекать за выполненную работу (Я).

Больше всего:           Меньше всего:

27. Лучше всего я отдыхаю в свободное время:

- а) в окружении друзей (О);
- б) просматривая развлекательные фильмы (Я);
- в) занимаясь своим любимым делом (Д).

Больше всего:           Меньше всего:

**ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ.** Подсчитайте, сколько букв «Я», «Д» и «О» получилось у вас в позиции «Больше всего» и сколько – «Меньше всего». Если доминирует в ответах буква «Я», то см. ниже пункт «Направленность на себя»; «Д» - «Направленность на дело»; «О» - «Направленность на общение». Наоборот, низкие показатели говорят о том, что данный тип направленности не свойствен для вас.

*Направленность на себя* – ориентация на прямое вознаграждение и удовлетворение безотносительно работы и сотрудников, агрессивность в

достижении статуса, властность, склонность к соперничеству, раздражительность, тревожность, интровертированность.

*Направленность на общение* – стремление при любых условиях поддерживать отношения с людьми, ориентация на совместную деятельность, но часто в ущерб выполнению конкретных заданий или оказанию искренней помощи людям, ориентация на социальное одобрение, зависимость от группы, потребность в эмоциональных отношениях с людьми.

*Направленность на дело* – заинтересованность в решении деловых проблем, выполнение работы как можно лучше, ориентация на деловое сотрудничество, способность отстаивать в интересах дела собственное мнение, которое полезно для достижения общей цели.

### **ТЕСТ «Авторитет работника в коллективе»**

Выберите, вариант ответа, который наиболее соответствует вашим личным убеждениям.

1. *Могу сказать о себе, что я выполняю свои обязанности настолько хорошо, насколько это возможно:*

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

2. *До сих пор мне удавалось точно предвидеть важные для моей деятельности явления и события:*

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

3. *Главной причиной неудач, которые иногда бывают в моей работе, является плохое отношение или глупость части моих сотрудников:*

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

4. *Я признаю право на критику, но должен отметить, что большинство моих критиков не имеют морального права выдвигать против меня обвинения:*

а) признаю полностью; б) согласен частично;  
в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

5. *Многие сотрудники плюют на мои неудачи:*

а) совершенно верно; б) частично верно;  
в) скорее неверно; г) совершенно неверно.

6. *Люди, которые хотят меня поучать, должны сами сначала многому научиться:*

а) согласен полностью; б) согласен частично;  
в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

7. *Согласие с мнением подчиненных является признаком слабости руководителя:*

а) согласен полностью; б) согласен частично;  
в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

8. *Я трезво и объективно оцениваю себя самого:*

а) всегда; б) в общем; в) иногда; г) почти никогда.

9. *Я ценю справедливую критику, но должен сказать, что те, кто критиковал мои решения, проявили злую волю и пренебрежение:*

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

10. Я могу безошибочно оценить отношение моих подчиненных ко мне:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

11. Не следует уступать подчиненным, поскольку это подрывает авторитет руководителя:

а) согласен полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

12. Я стараюсь сохранить критическое отношение к себе, но могу сказать, что принимаю правильные решения:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

13. Истинно компетентный человек может полагаться исключительно на свое мнение:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

14. Меня нервирует нелояльность людей, которые публично выступают против моих распоряжений:

а) всегда; б) обычно; в) иногда; г) почти никогда.

15. Я ценю прямоту и самостоятельность моих подчиненных, но считаю, что они должны выполнять мои приказы без дискуссий:

а) согласен полностью; б) согласен частично;

в) скорее не согласен; г) совершенно не согласен.

### *Ключ к тесту*

Подсчитайте ответы.

Если у вас преобладают ответы «а», будьте осторожны – «комплекс угрожаемого авторитета» может стать болезнью.

Если у вас преобладают ответы «б», то можно признать, что вы очень осторожны, но нельзя исключить у вас предрасположенность к упоминавшейся «болезни».

Если у вас преобладают ответы «в», то вы занимаете по отношению к своим подчиненным слишком оборонительную позицию.

Если у вас преобладают ответы «г», то, скорее всего, вы не подходите для роли «авторитета».

Если ни один из типов ответов не получил у вас явного преимущества, значит, этот тест не может описать вас достаточно точно.

## **Кейс «Формирование временной рабочей группы»**

### *Цели.*

1. Отработка умения формировать временные рабочие группы для выполнения конкретного задания.

2. Актуализация знаний об индикаторе типов личности, созданном Майерс-Бриггс.

### *Ситуация.*

Компания «Сирена» несколько лет успешно работает на рынке минеральных удобрений. В настоящее время руководство компании начинает

осуществление нескольких новых проектов, в связи с чем принято решение о формировании временных рабочих групп для их разработки и реализации.

В ближайшее время необходимо сформировать временные рабочие группы для:

- 1) разработки и выведения на рынок Восточной Европы принципиально нового продукта;
- 2) модификации и поддержания на рынке стран СНГ хорошо зарекомендовавшего себя товара;
- 3) проведения полевых исследований и разработки плана вывода на рынок Западной Европы продукта, находящегося в стадии разработки.

#### *Дополнительная информация*

Компания «Сирена» ориентируется на матричную организационную структуру.

Руководители различных подразделений компании имеют следующие психологические профили: маркетингового отдела – ISFP, отдела сбыта – ESFJ, финансового отдела – ESTP, отдела логистики – ENTJ, отдела кадров – ESTJ, отдела Восточной Европы – INFJ, отдела Западной Европы – ESTJ, отдела стран СНГ – INTP.

#### *Задания*

1. Сформируйте временные рабочие группы из 5-9 специалистов для выполнения каждого задания. При формировании группы необходимо учесть профессиональную подготовку и личностные качества специалистов.
2. Оцените психологическую совместимость и работоспособность созданных рабочих групп.

### **Кейс «Как преуспеть в бизнесе»**

#### *Цели.*

1. Характеристика основных этапов карьеры.
2. Анализ методов отбора сотрудников.
3. Выявление типа личности.
4. Закрепление знаний о мотивации сотрудников компании.

#### *Задание.*

Головокружительная карьера Аниты Райдер свидетельствует о том, что за десять лет можно пройти путь от журналиста районной газеты до руководителя крупной корпорации. Еще в середине 60-х годов она вместе с мужем издавала в американской провинции газету тиражом четыре тысячи экземпляров. Сейчас, занимая офис в центре Лондона, Анита определяет тенденции развития, по меньшей мере, европейского информационного бизнеса. В ее подчинении находится более 30 тысяч человек, работающих в 60 странах мира.

Многие, в том числе сама Анита, считают, что ей просто повезло. Еще в детстве ей привили серьезное отношение к жизни. Родители всегда настаивали на том, что нужно воплощать в реальность свои идеи. Они считали, что дочь должна подумать о серьезной карьере за пределами своего городка. После окончания университета, где она занималась французским языком и

психологией, Анита поступила на работу редактором в крупное американское информационное агентство. Именно здесь она познакомилась со своим будущим мужем. Брак принес чете журналистов двоих детей.

Однако Анита не просто создала семью. Пара оказалась слишком предприимчивой для того, чтобы удовлетвориться своим текущим положением и планами поэтапной карьеры в информационном агентстве. Они предприняли несколько попыток пробиться в люди: приобрели судно для ловли рыбы, снимали документальные фильмы и, наконец, заняв деньги у друзей и в банке, они основали в городе новое издание – прогрессивную еженедельную газету. Однако развернуться в маленьком городке было сложно. Годом позже газету пришлось закрыть, причем накопившиеся долги четы Райдер составили более 300 тыс. долларов.

Но для Аниты неудача оказалась началом большого пути. Один из британских деловых журналов искал квалифицированного менеджера, способного продвинуть на американском рынке мало кому известное тогда издание. Выбор пал на Аниту по нескольким причинам. Работа явно требовала нестандартных решений, поскольку в США традиционно существовал более живой, прагматичный подход к содержанию бизнес-прессы. Кроме того, возглавлявший в то время издательскую группу Сэм Льюис сам в прошлом был журналистом и проникся уважением к Аните.

Его ожидания относительно американского рынка полностью оправдались. За семь лет, в течение которых Анита продавала журнал в Америке, местный тираж журнала вырос со 100 до 250 тыс. экземпляров. В 1993 г. Анита переехала в Лондон и вскоре сменила Льюиса на посту главы издательства.

Анита считает, что, когда ее пригласили в издательство, там работали гениальные люди, которые сами знали, как поднять тираж, как сделать отличный продукт для рынка. Ее заслуга состояла в том, что она поддержала их, дала свободу делать то, что они сочтут необходимым, воодушевила, а также организовала приток определенных капиталовложений. Главную роль в успехе сыграл не какой-то гений, а идеи множества квалифицированных специалистов.

Чтобы стать главой корпорации, которая владела 50% акций издательства, где она работала, Райдер потребовалось еще пять лет. В середине 90-х корпорация включала в себя множество не связанных между собой компаний. Эти компании были своего рода памятью о различных эпохах в истории семейной фирмы. Проблема заключалась в том, что все эти компании под одной крышей ничего не могли дать друг другу. Нужна была синергия всех активов, которыми они владели. Из-за отсутствия целостности корпорация невысоко оценивалась рынком и была объектом для поглощения более сильными конкурентами. Анита же попыталась связать все активы друг с другом.

Возглавив корпорацию, она решила задать совсем другой темп развитию бизнеса. В организации, где рост доходов на 3% в год считался успехом, она поставила цель 15% и более (следует отметить, что в 2003 г. рост доходов

составил уже 16%). Кроме того, была распродана часть активов, не приносящих соответствующих доходов и не вписывавшихся в стратегию развития организации. Взамен Анита приобретала СМИ, издательства, а также компании, связанные с разработкой образовательных компьютерных программ и с системой образования.

Сейчас в корпорации все ориентировано на интеллектуальную собственность: издательский бизнес, образование, наука и т.д. Анита значительно укрепила позиции корпорации за счет совместных проектов с крупными медиагруппами.

Вместе с организацией трансформировалась и ее корпоративная культура. Поскольку теперь сотрудники работают в подразделениях, связанных друг с другом по роду деятельности, у них появилось намного больше возможностей объединять свои усилия, чем это было ранее. Руководство корпорации пытается создать для них возможность встретиться, поделиться друг с другом идеями о том, как надо развивать бизнес, чтобы они знали о том, что происходит в организации. Для этого необходимо наладить постоянное взаимодействие почти 30 тыс. человек. Например, каждый год собирают самых молодых и самых старых работников корпорации, чтобы они могли выдвинуть и обсудить новые идеи развития организации. И что интересно: молодежь всегда оказывается впереди. Второе важное нововведение: почти 96% сотрудников владеют акциями компании. Работать, являясь совладельцем, гораздо интереснее. «Если вы работаете на совесть, то не только получаете заработную плату, но и создаете актив на будущее», - говорит Анита. Она считает, что это особым образом мотивирует людей.

«Одна из первых вещей, которые надо знать предпринимателю, - это то, что преуспевают компании, имеющие свою миссию, компании, кирпичик за кирпичиком строящие здание своего бизнеса. Люди работают потому, что их занятие имеет какое-то значение. Конечно, мы все работаем, чтобы прокормить семью. Но вы становитесь энтузиастом, зная, что делаете что-то важное. Мы стараемся создать именно такую компанию. Если вы спросите сотрудников компании о том, что мы делаем в этой жизни, вам наверняка ответят: мы занимаемся образованием, помогаем людям найти свое место в жизни, обрести новые навыки и понимание, развиваем их воображение. В конечном счете, мы подталкиваем их к новым открытиям» - это слова главы корпорации.

Работе с персоналом корпорация придает большое значение. Огромная роль здесь принадлежит Дану Колмену. Его неформально называют «директор по кадрам». Дан является председателем совета директоров одной из газет, принадлежащей корпорации, в свое время он был генеральным директором этой газеты, а до этого просто журналистом с большим стажем. Возможно, поэтому он обладает потрясающей способностью понимать людей. Он всегда думает о том, как чувствуют себя сотрудники, как они работают, что происходит в их личной жизни, и всегда готов прийти им на помощь, полагая, что это важно для общего дела. Колмен ведет всю работу по поиску людей, их найму, обучению, следит за тем, какое вознаграждение они получают. Он

постоянно встречается с максимально возможным количеством молодых специалистов, так как в корпорации разработано много программ по найму молодых людей. Он внимательно следит за тем, насколько конкурентоспособен уровень заработных плат в различных подразделениях. Его заслугой является и план передачи акций корпорации ее сотрудникам. Сейчас он работает над тем, чтобы дать возможность людям работать по всему миру, там, где осуществляет свою деятельность корпорация и где им больше нравится. Сотрудники корпорации имеют возможность поехать, например, в Китай или в Россию, чтобы преуспеть там. В корпорации стремятся создать все условия для того, чтобы к ним приходили только лучшие.

В процессе отбора персонала проводятся интервью и разнообразные тесты. Например, для руководства важно знать, щедрый ли человек кандидат на определенную должность. Щедрость, великодушие – фундаментальный принцип сотрудников корпорации. В бизнесе эти качества помогают принимать верные решения. Другой любимый вопрос при приеме на работу касается того, терпимы ли претенденты к людям, которые кажутся им глупее, чем они сами. Это важное требование, и Анита считает, что надо быть крайне терпимым. «Для нас крайне важно, какими человеческими качествами обладают люди, которых мы набираем себе в компанию. Это, пожалуй, даже важнее каких-то интеллектуальных задатков, которыми в принципе располагает каждый среднестатистический человек», - говорит она.

Полная уверенность в себе, четкое представление о своих планах, понимание человеческого фактора делают Аниту Райдер идеальным менеджером. Если добавить к этому неукротимую, излучаемую каждым движением внутреннюю энергию, то вывод очевиден: она на своем месте. По итогам 2003 г. объем продаж корпорации составил более 6 млрд долл. – в два раза больше, чем в 1998 г.

Сама 55-летняя американка, возглавившая крупную британскую корпорацию, полагает, что в ее карьере все только начинается. Полностью перестроив за четыре года организацию, продав ненужные, на ее взгляд, активы и потратив миллиарды долларов на новые, она начала наступление на новом фронте, рынке образования, где в 2003 г. компания получила 60% своего оборота. Анита считает, что бизнес и образование могут изменить мир, что очень скоро все начнут усиленно учиться, подстраиваясь под требования информационной эпохи, потребляя огромное количество новых учебников и программ. Образование будет переживать настоящий бум и может стать одной из наиболее прибыльных отраслей мировой экономики.

С одной стороны, образование финансирует государство, с другой – частные лица все чаще ищут возможность улучшить когда-то полученное образование. Если посмотреть на людей, которые учатся сегодня по всему миру в колледжах или пытаются освоить какую-то профессию, станет ясно, что они гораздо старше тех, кто делал это десять-двадцать лет назад. Людям приходится все больше и больше учиться. И они платят за это. Так что быстро появляется и увеличивается новая категория клиентов – частные лица. Чтобы

преуспеть, люди тратят растущую долю своего личного дохода на собственное образование и на образование своих детей.

Анита уверена, что усиление роли образования связано с переходом из индустриальной эпохи в информационную, для которой характерно возрастание роли отдельной личности. По ее мнению, сегодня человек, обладающий определенными навыками и знаниями, например умеющий читать и писать, пользуется гораздо большим спросом, чем тот, кто этого не умеет. Навыки, которые будут востребованы в обществе в ближайшие двадцать лет, имеются сегодня менее чем у половины населения. Часть людей понимает это и пытается уже сейчас получить знания, необходимые в будущем. В настоящее время отмечается усиление внимания к сфере услуг, где работа каждого – оказание какой-то особенной услуги, требующей, в свою очередь, развития личности и персональных навыков.

Задача новой стратегии корпорации, разработанной Райдер, - стать лидером этого зарождающегося суперрынка.

#### *Вопросы и задания*

1. Согласно ли вы с тем, что с ростом информатизации общества возрастает роль отдельной личности?
2. К какому типу личности относится Анита?
3. Охарактеризуйте основные этапы карьеры Аниты Райдер. Как замужество повлияло на карьеру Аниты?
4. Какие методы мотивации персонала используются корпорацией? На какую теорию мотивации ориентируется ее руководство?
5. Какие методы отбора персонала используются в корпорации?

### **Тема 3. УПРАВЛЕНИЕ СТРЕССОМ В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Понятие и источники стресса**
- 2. Последствия стресса**
- 3. Модель стресса**
- 4. Стратегия управления стрессом**

#### **1. Понятие и источники стресса**

Стресс в последнее время становится все более распространенным явлением. Данный термин стал одним из самых популярных и превратился в источник вполне оправданного беспокойства руководителей компаний. Это один из самых «дорогостоящих» видов издержек фирмы, негативно воздействующий как на состояние здоровья работников, так и на прибыль компании.

*Стресс* – это общий термин, применимый ко всем испытываемым индивидами формам давления. Несмотря на существование многочисленных определений и разногласий по поводу содержания термина, можно считать, что *стресс* – динамичное состояние, обусловленное наличием трудностей или



препятствий, осложняющих достижение желаемых результатов. Демонстрацией стресса являются физиологические, психологические и поведенческие реакции, вызванные первичной познавательной оценкой ситуации.

Стрессовые факторы находятся как в окружающей человека действительности, так и в его психологическом окружении. Все источники стресса могут быть условно разделены на три большие группы:

- внешние факторы;
- факторы, зависящие от организации;
- факторы, зависящие от самого работника.

*Внешние факторы* – это, например, вооруженные конфликты и столкновения, усиление экономической и политической нестабильности в обществе, инфляция, увеличение безработицы.

Так, например, по данным Департамента труда и занятости правительства Москвы, свыше половины обратившихся в службу занятости в поисках работы людей испытывали состояние стресса и нуждались в реабилитации и социально-психологической поддержке.

*Факторы, зависящие от организации*, представляют собой весьма многочисленную группу, которая в свою очередь может быть разделена на следующие подгруппы:

- характер выполняемой работы (сложность решаемых задач, самостоятельность в работе, степень ответственности, условия труда: степень опасности при выполнении работы, уровень шума, освещенность и т.п.);
- нечеткое распределение ролей (несоответствие формально установленных и реальных требований к поведению работников, ролевой конфликт);
- отношения в коллективе (отсутствие поддержки, проблемы с общением);
- организационная структура (например, матричная структура организации, предполагающая двойное подчинение, нередко является потенциальным источником стресса для работника, вынужденного одновременно выполнять распоряжения двух руководителей);
- стиль управления (методы неоправданного давления и угроз, сопровождающиеся чувством беспокойства, страха, угнетенным состоянием).

*Факторы, зависящие от самого работника*, - это личностные проблемы, а также специфические качества и черты характера самих работников.

Кроме того, к числу факторов, способствующих или напротив препятствующих возникновению стресса, могут быть отнесены:

- опыт работы;
- восприятие;
- поддержка коллег, друзей и родственников;
- активные попытки повлиять на ситуацию в целях ее улучшения;
- степень агрессивности.

*Опыт работы.* Говорят, что опыт является лучшим учителем; он же может быть и достаточно сильным фактором, препятствующим стрессу. Как правило, чем дольше работают сотрудники, тем лучше они адаптируются к условиям работы в организации, более успешно преодолевают трудности и устраняют препятствия в работе.

*Восприятие.* Работники очень часто воспринимают ситуацию не такой, как она есть на самом деле, а такой, какой она им кажется в данный момент. Например, предстоящее увольнение в связи с сокращением штатов один работник может воспринимать как жизненную трагедию, а другой — оптимистически, рассчитывая быстро устроиться на новую работу или создать свое собственное дело.

Естественно, что *поддержка коллег, друзей и родственников* помогает снимать напряжение и преодолевать стрессы. Особенно это важно для тех людей, которые в соответствии с теорией мотивации Мак-Клелланда имеют ярко выраженную потребность во взаимопонимании, дружбе и общении.

*Активные попытки повлиять на ситуацию* в целях ее улучшения (поведение, направленное на преодоление возникших трудностей и препятствий), как правило, в большей мере способствуют предупреждению стресса и снижению его уровня, чем пассивная позиция выжидания и невмешательства в создавшуюся ситуацию.

Для оценки уровня стресса и причин его возникновения необходимо иметь в виду, что стресс имеет тенденцию накапливаться. Иногда сама по себе довольно незначительная причина, дополняя уже накопленный уровень стресса, может явиться той самой «последней каплей», после которой наступают крайне негативные последствия. Именно поэтому, анализируя стресс, необходимо принимать во внимание всю совокупность причин и обстоятельств, предшествующих его возникновению и обусловивших те или иные последствия стресса.

## **2. Последствия стресса**

Стресс может проявлять себя по-разному. Условно симптомы стресса могут быть разделены на три основные группы:

- физиологические;
- психологические;
- поведенческие.

Физиологические симптомы стресса – это повышение кровяного давления, возникновение и обострение сердечно-сосудистых заболеваний и хронической головной боли и т.д. Механизм влияния стресса на физическое состояние человека до конца не изучен. Однако, безусловно, его воздействие на все жизненные функции и здоровье человека гораздо более сильное, чем было принято считать раньше.

Психологические симптомы стресса – это чувство неудовлетворенности, которое может проявляться в таких формах, как напряженность, беспокойство, тоска, раздражительность. Непосредственно связанными с работой факторами,

которые наиболее часто вызывают психологические симптомы стресса, являются нечетко установленные трудовые обязанности и ответственность за их выполнение, а также однообразие в работе.

Поведенческие симптомы – это снижение производительности труда, неявки на работу, текучесть кадров, злоупотребление алкоголем и иные формы проявления стресса, негативно влияющие на количественные и качественные показатели работы.

Следует отметить, что в пределах допустимого уровня стресса работники нередко выполняют работу лучше, чем при отсутствии стресса: улучшается реакция, повышается скорость движений, увеличивается интенсивность труда. Пребывание в состоянии легкого стресса может оказаться весьма полезным при необходимости, например, эффектного публичного выступления. Однако высокий уровень стресса и особенно длительное пребывание в стрессовом состоянии резко ухудшают показатели работы.

Кроме того, по мере нарастания стресса заметно возрастает количество неявок на работу – прежде всего в связи с заболеваемостью работников (в результате ухудшения физического состояния, снижения иммунитета, обострения хронических заболеваний и т.д.), а также из-за прогулов, особенно когда состояние стресса сопровождается злоупотреблением алкоголем и употреблением наркотических веществ.

### **3. Модель стресса**

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

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

Стресс не возникает из вакуума: его основой является множество факторов, которые называют стрессовыми и которые объективно существуют в нашем окружении. Модель, представленная на рис. 2, позволяет проанализировать различные факторы окружения человека, ведущие к проявлению стресса и появлению защитной реакции.

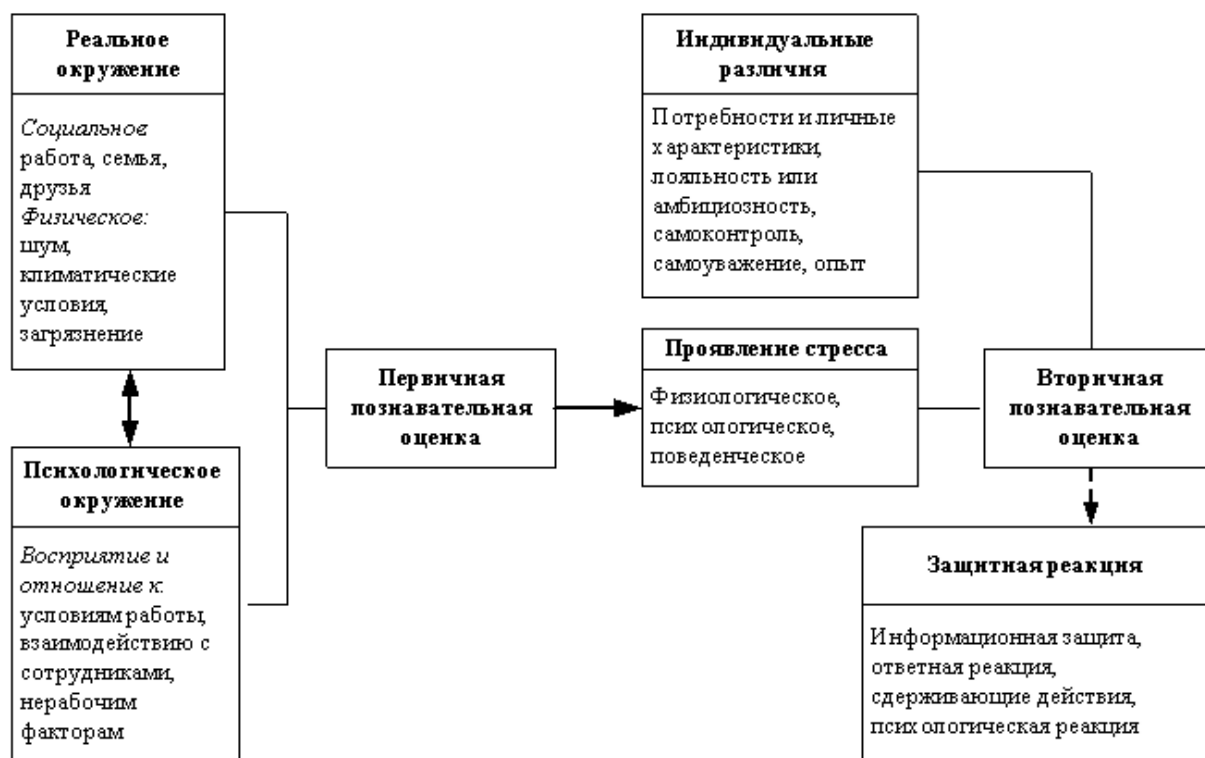


Рис. 2. Модель стресса

#### 4. Стратегия управления стрессом

Управление стрессом может осуществляться как на уровне организации, так и на уровне работника.

Управление стрессом на уровне организации может осуществляться по следующим взаимосвязанным направлениям:

- подбор и расстановка кадров;
- постановка конкретных и выполнимых задач;
- проектирование работ;
- взаимодействие и групповое принятие решений;
- программы оздоровления работников.

*Подбор и расстановка кадров.* Известно, что различные по характеру и содержанию работы в разной степени влияют на создание стрессовой ситуации. Кроме того, и работники по-разному реагируют на такого рода ситуации: одни подвержены стрессу в значительной, другие, в гораздо меньшей степени. Поэтому при подборе и расстановке кадров эти факторы должны быть приняты во внимание, чтобы впоследствии избежать негативных экономических и социальных явлений.

*Постановка конкретных и выполнимых задач,* даже достаточно сложных, не только снижает опасность возникновения стресса, но и обеспечивает высокий уровень мотивации работников. Кроме того, позитивным фактором является постоянная обратная связь между руководителем и подчиненными относительно выполнения конкретных работ (например, оценка сроков выполнения и качества промежуточных этапов работы).

*Проектирование работ* будет эффективным лишь при наличии индивидуального подхода к каждому работнику.

Так, многие работники (особенно молодежь) предпочитают творческую работу, позволяющую принимать самостоятельные решения. Однако другим работникам выполнение однообразных рутинных операций, сохранение привычного темпа и методов труда приносят наибольшее удовлетворение в работе и помогают избежать стресса.

*Взаимодействие и групповое принятие решений.* Как уже отмечалось, стресс часто возникает в том случае, когда работник не имеет четко установленных задач, не знает, чего от него ждут в работе, на основе каких показателей и критериев будут оценены ее результаты. Если же работник участвует в обсуждении и принятии стоящих перед организацией (подразделением) задач, то создаются условия для самостоятельного планирования работы, развития самоконтроля и тем самым для предупреждения и развития стресса.

*Программы оздоровления работников* – это обеспечение полноценного питания сотрудников, занятий спортом, разнообразных форм проведения досуга, а также осуществление специфических программ поддержки (например, лиц, страдающих алкоголизмом).

Управление стрессом на уровне работника. Не только общество и организация должны позаботиться об уменьшении потенциальных источников стресса, многое зависит от самого работника. Рекомендации, как избежать стресса, простые, но достаточно надежные средства, способствующие предупреждению стресса. Как известно, предупредить негативное явление всегда легче, чем иметь дело с его последствиями. Наиболее распространенными рекомендациями относительно предупреждения стресса являются:

- умение правильно распределять свое время (например, составить список наиболее приоритетных задач, проанализировать затраты времени на выполнение различных видов деятельности, рационально использовать время и изыскивать дополнительные резервы времени);
- занятия спортом и физическими упражнениями;
- овладение навыками тренировки, техникой самогипноза и другими методами релаксации.

Многое зависит от самого работника и в плане создания благоприятных социальных факторов, способствующих предупреждению стресса. Это, в первую очередь, налаживание дружеских отношений в семье, создание атмосферы поддержки и доброжелательства в отношениях с друзьями и коллегами по работе.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Стресс как неотъемлемая часть жизни человека. Виды стресса.
2. Динамика стресса.
3. Роль социальной поддержки и личного контроля в управлении стрессом.
4. Влияние способностей, самооценки и темперамента на поведение человека в стрессовой ситуации.
5. Особенности реакции на стресс у людей:
  - а) с различной психологической устойчивостью;
  - б) различных поведенческих типов (А и В).

#### *Темы рефератов*

1. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу.
2. Модели поведения в стрессовой ситуации.

#### **ТЕСТ «Ваша психическая устойчивость»**

Данный тест поможет вам понять и проанализировать вашу модель поведения, узнать, насколько она позволяет вам избегать стрессов, нервных перегрузок. Итак, выберите высказывания, которые наиболее соответствуют вашему поведению.

1. а) в работе, в отношениях с представителями противоположного пола, в игре мне нравится риск, я люблю проявлять настойчивость;  
б) если в игре я теряю несколько очков и если представитель (представительница) противоположного пола не отвечает на мои первые знаки внимания, то у меня тут же пропадает желание действовать, и я отступаю;  
в) я всегда стараюсь избегать конфликтов и неприятных ситуаций.
2. а) я работаю быстро, не люблю затягивать дела;  
б) мне нужно, чтобы меня периодически подстегивали;  
в) часто, придя вечером домой, я думаю о том, что сегодня было на работе.
3. а) я разговариваю очень быстро и громко, перебиваю других, не слушаю чужого мнения;  
б) к отказам я отношусь совершенно спокойно;  
в) мне бывает трудно выразить свои чувства.
4. а) у меня большие цели в жизни, я хочу многого достичь;  
б) обычно я занимаю выжидательную позицию;  
в) я ищу предлог увильнуть от работы.
5. а) я быстро хожу, ем и пью;  
б) если я что-то не успеваю сделать, то меня это не беспокоит;  
в) в проявлении чувств я сдержан(а).
6. а) мне часто бывает скучно;  
б) мне нравится ничего не делать, предаваться мечтам, созерцанию;  
в) я всегда стараюсь угодить желаниям других, час в ущерб своим собственным.

*Ключ к тесту*

За ответ «а» - 6 очков, «б» - 4 очка, «в» - 2 очка.

*36-65 очков.* Вы человек очень неустойчивый к трудным жизненным ситуациям. Любая неудача воспринимается вами как личное оскорбление. Все, что вас не устраивает, вызывает сильный приток адреналина в кровь, и отходить от этого бывает тяжело. Есть серьезная опасность появления симптомов болезней, вызванных стрессом, таких как сердечная недостаточность, язвенная болезнь, заболевания кишечника. Должно быть, с вами очень трудно ужиться. Научитесь более спокойно воспринимать мир, даже если что-то в нем не так, как вы хотите. Поймите, что неудачи — это тоже опыт, который должен вас чему-то научить. Если вы изменитесь, то от этого будет лучше как вам самим, так и вашим близким.

*20-34 очка.* Вы достаточно спокойный, уравновешенный человек, обладающий вполне нормальной психологической устойчивостью. Если вы набрали немногим более 20 очков, то можно вам посоветовать терпимее относиться к окружающим. Это позволит достичь в жизни большего.

*12-18 очков.* Вы настолько боитесь неприятностей и бережете себя, что ваша бездеятельность может стать причиной стресса. Наверняка вы очень раздражаете ею близких. Побольше уверенности в себе и настойчивости! Составьте перечень своих положительных качеств и постепенно совершенствуйте каждое из них.

### **ТЕСТ «Воздействуют ли на вас повседневные неприятности»**

В повседневной жизни бывает так, что причиной плохого настроения, ухудшения самочувствия являются, казалось бы, незначительные неприятные события. На первый взгляд, они не оставляют следа, но при систематическом повторении могут привести к серьезным осложнениям. Ниже приведены 9 ситуаций. Отметьте те из них, которые вызывают у вас неприятные ощущения.

1. Кто-то пристально наблюдает за вами.
2. Кто-то отвлекает вас, прерывает ход ваших мыслей.
3. Вы заняты серьезным делом, а окружающие постоянно дают вам советы.
4. Вам необходимо срочно переговорить по телефону, а нужный номер занят.
5. У вас интересная беседа с другом, а кто-то третий все время вмешивается в ваш разговор.
6. Кто-то из ваших коллег без причин повышает голос.
7. При рукопожатии вы ощущаете вялую ладонь партнера.
8. Вам действует на нервы комбинация цветов, которые, на ваш взгляд, не подходят друг другу.
9. Вас раздражает общение с человеком, который знает вас лучше вас самого.

**ОПЕНКА РЕЗУЛЬТАТОВ.** Если вы отметили более пяти ситуаций, это говорит о том, что повседневные неприятности бьют по вашим нервам, вызывая сильные отрицательные переживания. Постарайтесь относиться к подобным

вещам более спокойно, не принимайте их близко к сердцу, иначе подобные скрытые стрессы могут сильно подорвать вашу психику.

### **Кейс «Компания «Цитадель»**

#### *Цели.*

1. Научиться выявлять источники и последствия стресса.
2. Научиться разрабатывать стратегию управления стрессом.

#### *Ситуация.*

Компания «Цитадель» была создана в 1997 г. в одном из административных центров России и занималась ремонтно-строительными работами.

Владимир Самойлов работал в компании с момента ее основания и считался хорошим плотником. Он был очень доволен своей работой, сам устанавливал свой распорядок дня, находил время для занятий спортом и общения с друзьями. Он любил ходить на стадион, «поболеть» за хоккеистов «Динамо», ездить с друзьями на рыбалку, а летом выезжать за город на грибной сезон. Однажды ему позвонила Елена Травкина, дочь бывшего владельца «Цитадели», который скончался от сердечного приступа полгода назад, и спросила, не хочет ли Владимир приобрести компанию в связи с тем, что она решила ее продать. Предложение было заманчивым: «Цитадели» принадлежало несколько зданий, оборудование, пять грузовиков, в ее штате было двадцать два сотрудника. Компания приносила прибыль.

Владимир очень хотел иметь собственную фирму. Он мог приобрести «Цитадель», так как его жена недавно унаследовала значительную сумму денег и искала место для надежного вложения капитала, идея приобретения компании была достаточно привлекательной, но он боялся того, что новая работа потребует от него слишком больших усилий. Он не знал, будет ли счастлив в этой новой роли. Сможет ли он ходить на хоккейные матчи? Будет ли у него достаточно времени для общения с друзьями? А походы за грибами? Владимир прекрасно помнил, что у Константина Травкина, прежнего владельца фирмы, никогда не было свободного времени: слишком много отнимала работа.

Обсуждая вопрос приобретения компании со своей женой Ольгой, Владимир понял, что она очень боится потерять капитал, если у него ничего не получится и фирма не будет приносить прибыль. Они решили, что риск можно снизить, если найти партнера, который также вложил бы в компанию свои деньги. Владимир предложил своему старому другу Семену Тихонову, который работал плотником в другой компании, стать совладельцем «Цитадели». Владимир знал, что Семен очень хороший специалист. Он также знал, что Семен может одолжить деньги на покупку компании у своих родителей.

Семен принял предложение Владимира, и они решили начать заниматься реконструкцией зданий, а именно: делать надстройки к зданиям, строить дополнительные этажи и устанавливать окна со стеклопакетами. Они начали активный поиск новых клиентов, дали рекламу в местных газетах и распечатали рекламные брошюры, которые были распространены в городе и близлежащих



пригородах. В это время стало развиваться ипотечное кредитование. Кроме того, индивидуальное жилищное строительство позволяло сократить налогообложение доходов. Стало популярным получение ссуд на строительство и модернизацию жилых домов, и многие жители города и пригородов могли теперь занять деньги в банках, чтобы обновить и усовершенствовать свои дома. Заказов было настолько много, что владельцы «Цитадели» не знали, как справляться со своими обязательствами перед клиентами.

Постепенно Владимир перешел на семидневную рабочую неделю. Он уже не успевал ходить на спортивные матчи, которые так любил смотреть. Летний отдых также был под вопросом. У него стали возникать личные проблемы.

Одной из главных проблем был его партнер Семен, который не хотел работать так, как Владимир, и часто появлялся на работе очень поздно. Владимир подозревал, что Семену было тяжело подниматься по утрам, потому что он был любителем вечерних застолий. Возникли также проблемы с рабочими: некоторые плотники часто прогуливали работу, поэтому владельцам фирмы приходилось самим браться за работу. Проблемы с плотниками возникали потому, что, во-первых, они всегда могли найти работу в городе и, во-вторых, они могли заработать больше, работая от своего имени, а не от имени «Цитадели». Пути выхода из создавшейся ситуации Владимир и Семен видели по-разному. Владимир считал, что с плотниками, которые не выходили на работу, нужно обходиться строго, а Семен придерживался мнения, что никаких санкций за прогулы к ним применять не надо. Владимир чувствовал, что его на фирме недолюбливают, а Семен в глазах сотрудников был «хорошим парнем».

Ситуация со временем еще больше обострилась: несколько споров Семена с Владимиром привели к тому, что Семен захотел отделиться. Договор о создании компании содержал статью, в которой говорилось, что один из партнеров может уйти из компании, предложив оставшемуся партнеру выкупить свою долю. Владимир согласился выкупить долю Семена на следующих условиях: фиксированная выплата единовременно и определенная сумма ежегодно в течение десяти лет.

Когда об этом решении было объявлено рабочим, шесть плотников решили уволиться из «Цитадели» и начать свой собственный бизнес. Владимир был рад, так как считал, что оставшиеся работники, если ими управлять правильно, будут работать так же, как и все 22, которые были раньше. Кроме того, Владимир был уверен, что, если он будет действовать более решительно и выбирать только те проекты, которые, по его мнению, наиболее выгодны, то прибыль можно даже увеличить.

Однако нестабильность экономического развития привела к снижению спроса на индивидуальное жилищное строительство. За несколько месяцев процентные ставки возросли. Это означало, что объем заказов будет падать. Владимир же все еще должен был обеспечивать выплаты Семену по договору о партнерстве. Для того чтобы сократить расходы, Владимиру необходимо было

сократить штаты. Как решить возникшую проблему? Все это сильно на него повлияло. Он заметил, что стал кричать на жену и детей, чего не делал раньше. У него постоянно было подавленное настроение. Владимир никак не мог принять правильное решение.

*Вопросы.*

1. Как изменился характер и содержание работы Владимира, после того, как он стал владельцем компании?
2. С какими проблемами в отношениях с персоналом столкнулся Владимир?
3. Основываясь на реакции Владимира на различные проблемы, как бы вы описали его «теорию управления людьми»?
4. Какие опасности поджидают Владимира в результате возникшего стресса? Как ваш ответ связан с вашей собственной «теорией» управления стрессами?
5. В целом, какие аспекты менеджмента и организационного поведения полезно было бы изучить Владимиру перед приобретением компании?

## **Тема 4. МОТИВАЦИЯ ПЕРСОНАЛА**

### **1. Мотивация: основные понятия**

### **2. Теории мотивации**

#### **1. Мотивация: основные понятия**

В современных условиях трудно переоценить роль человеческого фактора в деятельности организации. Даже самая совершенная система управления не приведет к успеху, если штат организации не будет состоять из профессионалов, преданных своему делу. В современных условиях при поиске путей повышения эффективности функционирования организации смещение акцентов происходит в сторону конкретного человека.

Высшее искусство руководителя — досконально разобраться в человеке, понять, что он любит, ибо, как ни странно, большинство людей не имеют ни малейшего представления о том, к какому виду деятельности они более склонны и в чем состоит их особый дар. Когда человек занимается любимым делом, он доволен и счастлив, а если все спокойны, радостны и приветливы, это создает в компании особую атмосферу. Задачей каждого менеджера является создание мотивации для сотрудников, чтобы они работали больше и лучше, при этом мотивация, относясь к ментальному состоянию человека, определяет основу его поведения, формирует ограничительные барьеры поведения.

Под **мотивацией** понимают готовность людей проявлять усилия для достижения целей организации во имя удовлетворения своих собственных индивидуальных потребностей; совокупность внутренних и внешних воздействий, которые побуждают человека к деятельности, задают границы и формы деятельности и придают этой деятельности направленность,

ориентированную на достижение определенных целей. В понятие «мотивация» входят вопросы активизации, управления и реализации целенаправленного поведения человека. Мотивация отвечает на вопрос: зачем так, а не иначе поступает данный человек.

Мотивация персонала очень важна для менеджера.

Руководители воплощают свои решения в дела, применяя на практике основные принципы мотивации.

Можно выделить мотивацию двух видов: положительную и отрицательную. *Положительная мотивация* – это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она обычно предполагает проявление сознательной активности и связана определенным образом с проявлением положительных эмоций и чувств, например одобрением тех, с кем трудится данный человек.

*К отрицательной мотивации* относится все то, что связано с применением осуждения, неодобрения, что влечет за собой, как правило, наказание не только в материальном, но и в психологическом смысле слова. При отрицательной мотивации человек стремится уйти от неуспеха. Боязнь наказания приводит обычно к возникновению отрицательных эмоций и чувств. А следствием этого является нежелание трудиться в данной области деятельности.

Процесс мотивации (рис.3) начинается с физиологической или психологической нехватки, или потребности, которая активизирует поведение или создает побуждение (мотив), направленное на достижение определенной цели или вознаграждения. Потребности создают побуждения, нацеленные на получение вознаграждения, в чем и заключена основа мотивации.



Рис. 3. Модель мотивации поведения через потребности

## 2. Теории мотивации

Теории мотивации можно разделить на две категории: содержательные и процессные.

*Содержательные* теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений (называемых потребностями), которые заставляют людей действовать определенным образом.

*Процессные* теории мотивации основываются в первую очередь на том, как ведут себя люди, с учетом их восприятия и жизненного опыта.

Важно понять, что хотя эти теории и различны, они не являются взаимоисключающими. Необходимо также отметить, что эти теории эффективно используются в практике менеджмента для решения ежедневно возникающих задач побуждения людей к эффективному труду.

### ***Содержательные теории мотивации***

*Содержательные* теории мотивации объясняют поведение с точки зрения потребностей, рассматривают факторы, толкающие людей на какие-то шаги. Они изучают причины мотивированного поведения, т.е. то, что его вызывает. Например, кто-то предпринимает определенные действия из-за более высокого оклада, кто-то – из-за потребности власти.

#### *Теория мотивации по А. Маслоу*

Сущность ее сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп:

1) физиологические потребности, необходимые для выживания человека (в еде, воде, отдыхе и т.д.);

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем – защита от физических и других опасностей со стороны окружающего мира и уверенность в том, что физиологические потребности будут удовлетворяться и в будущем;

3) социальные потребности – необходимость в социальном окружении, в общении с людьми, ощущении чувства «локтя» и поддержки;

4) потребности в уважении, признании окружающих и стремлении к личным достижениям;

5) потребность самовыражения, т.е. потребность в собственном росте и реализации своих потенциальных возможностей.

Первые две группы потребностей первичны, а следующие три – вторичны. Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности (рис. 4).

Смысл такого иерархического построения заключается в том, что в поведении человека наиболее определяющим является удовлетворение потребностей сначала низких уровней, а по мере удовлетворения этих потребностей становятся стимулирующим фактором и потребности более высоких уровней.

Самая высокая потребность – потребность самовыражения и роста человека как личности никогда не может быть удовлетворена полностью, поэтому процесс мотивации человека через потребности бесконечен.



Рис. 4. Пирамида А. Маслоу

#### *Теория «достижения — власть» Д. Мак-Клелланда*

Другой моделью мотивации, делавшей основной упор на потребности высших уровней, была теория Дэвида Мак-Клелланда, основанная на том, что людям присущи потребности власти, успеха и причастности. Автор считал, что для современного человека особенно важны именно эти потребности высшего порядка, приобретаемые под влиянием жизненных обстоятельств, опыта и обучения, поскольку потребности низших уровней, как правило, уже удовлетворены.

При этом успех расценивается не как похвала или признание со стороны коллег, а как личные достижения в результате активной деятельности, как готовность участвовать в принятии сложных решений и нести за них персональную ответственность. Такие люди стремятся работать все лучше и лучше, предпочитают достаточно сложные, но реально выполнимые задачи (особенно задачи, успешное выполнение которых гарантировано примерно на 55%), очень хорошо проявляют себя в конкурентной среде. Наличие ярко выраженной мотивации в достижениях — неотъемлемое качество успешного руководителя.

Стремление к власти должно свидетельствовать не только о честолюбии, но и об умении человека успешно работать на разных уровнях управления в организациях.

Стремление руководителя к признанию у коллег и подчиненных является свидетельством его способности быть неформальным лидером, иметь собственное мнение и уметь убеждать окружающих и его правильности. Стремясь к пониманию и поддержке своих решений со стороны подчиненных, руководитель все же должен избегать крайностей в проявлении таких стремлений, поскольку нередко руководители вынуждены принимать непопулярные решения (например, сокращение персонала).

### *Двухфакторная модель Ф. Герцберга*

Во второй половине 50-х годов XX столетия Фредерик Герцберг с сотрудниками разработал еще одну модель мотивации, основанную на потребностях. Раньше предполагалось, что если работник не удовлетворен одним фактором (скажем, оплата труда), его изменение приведет к увеличению мотивации. Но, согласно выводам Ф. Герцберга, существует две группы факторов, по-разному влияющих на сотрудников: гигиенические (поддерживающие) и мотивирующие.

Гигиенические факторы связаны с окружающей средой, в которой осуществляется работа, а мотивирующие – с самим характером и сущностью работы. При отсутствии или недостаточной степени наличия гигиенических факторов у человека возникает неудовлетворенность работой. Однако если они достаточны, то сами по себе не вызывают удовлетворения работой и не могут мотивировать человека на что-либо. В отличие от этого, отсутствие или неадекватность мотивирующих факторов не приводит к неудовлетворенности работой. Но их наличие в полной мере вызывает удовлетворение и мотивирует работников на повышение эффективности деятельности. Перечень факторов, которые можно отнести к гигиеническим или мотивирующим, приведен в табл. 2.

Таблица 2

#### Гигиенические и мотивирующие факторы

<b>Гигиенические факторы</b>	<b>Мотивирующие факторы</b>
Технический контроль	Ответственность
Отношения в коллективе	Достижения
Зарплата	Работа сама по себе
Социальный статус	Продвижение по служебной лестнице
Политика фирмы	Признание
Гарантии сохранения рабочего места	Возможность развития
Отношения с руководителем	

Многие организации попытались реализовать эти теоретические выводы посредством программ обогащения труда. В ходе выполнения программы обогащения труда работа перестраивается и расширяется так, чтобы приносить больше удовлетворения и вознаграждений ее непосредственному исполнителю. Обогащение труда направлено на структурирование трудовой деятельности таким образом, чтобы дать почувствовать исполнителю сложность и значимость порученного ему дела, независимость в выборе решений, отсутствие монотонности и рутинных операций, ответственность за данное задание, ощущение того, что человек выполняет отдельную и полностью самостоятельную работу.

Модель Герцберга, как и модель Маслоу, носит ограниченный характер, поскольку базируется в основном на исследованиях труда менеджеров и

специалистов – «белых воротничков». Точное следование данной модели приводит к недооценке значения мотивирующей роли материального стимулирования, статуса и отношений сотрудников с коллегами. Тем не менее, Герцберг внес существенный вклад в изучение, трудовой мотивации, он расширил концепцию иерархии потребностей Маслоу и сделал ее более применимой на практике. В целом Герцберг много сделал для лучшего понимания содержательных факторов работы и удовлетворенности, но, как и его предшественники, не достиг цели в разработке всеобъемлющей теории трудовой мотивации. Его модель охватывает лишь часть содержательной мотивации к труду, но она не дает адекватного описания этого сложного процесса.

### *Теория ERG К. Альдерфера*

В попытке преодолеть недостатки рассмотренных выше моделей Клейтон Альдерфер предложил модифицированную трехуровневую иерархию потребностей. Ученый высказал предположение, что изначально работники заинтересованы в удовлетворении потребностей существования (E, existence needs), объединяющих физиологические факторы и факторы безопасности (оплата труда, физические условия труда, гарантии сохранения рабочего места, дополнительные блага). Следующая категория потребностей — потребности во взаимоотношениях (R, relatedness needs), т.е. потребности быть понятым и воспринятым руководителями, подчиненными и коллегами, а также другими людьми. И, наконец, третью группу потребностей составляют потребности роста (G, growth needs), включающие в себя стремление к самоуважению и самоактуализации.

Теория ERG утверждает:

- чем меньше удовлетворена потребность во взаимоотношениях, тем выше потребность к существованию;
- чем меньше удовлетворена потребность в росте, тем выше потребность во взаимоотношениях.

Иными словами, если у человека нет возможности удовлетворить потребности высшего порядка, то он возвращается к предшествующим уровням.

В отличие от других авторов Альдерфер не утверждал, что потребности более высокого уровня становятся мотивирующим фактором только после удовлетворения потребностей более низкого уровня или что лишение чего-либо является единственным способом активизации потребности. Например, согласно теории ERG происхождение человека и культурная среда могут обусловить то, что потребности в связях будут предшествовать неудовлетворенным потребностям существования, и чем больше удовлетворяются потребности в росте, тем сильнее они становятся.

## ***Процессные теории мотивации***

Содержательные теории мотивации базируются на потребностях и связанных с ними факторах, определяющих поведение людей. Процессные теории рассматривают мотивацию в ином плане. В них анализируется то, как человек распределяет усилия для достижения различных целей и как выбирает конкретный вид поведения. Процессные теории не оспаривают существование потребностей, но считают, что поведение людей определяется не только ими, а является также функцией восприятия и ожиданий, связанных с данной ситуацией, и возможных последствий выбранного типа поведения.

### *Теория подкрепления*

В основе теории подкрепления лежат многочисленные исследования, среди которых важное место занимают работы Б.Скиннера и А.Бандуры.

Теория подкрепления базируется на принципе модификации организационного поведения, обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного организационного поведения и неподкрепление или наказание нежелательного организационного поведения

Б. Скиннер считал, что поведением можно управлять, изменяя его последствия (с помощью поощрения или наказания), используя понятия оперантного обуславливания.

Поощрение (подкрепление) – очень важный принцип научения. В некотором смысле мотивация является внутренней причиной поведения, а подкрепление внешней причиной. Таким образом, позитивное подкрепление увеличивает силу отклика, т.е. ответную реакцию на стимул, либо вызывает повторение поведения, предшествовавшего подкреплению. Без подкрепления нет никакой измеримой модификации поведения.

Существует позитивное подкрепление и негативное подкрепление (например, нежелание числиться среди отстающих, получать выговоры от деканата может заставить студента приложить больше усилий к подготовке к занятиям и экзаменам).

А. Бандура считал, что поведение может быть описано в терминах непрерывного взаимодействия между познающей, поведенческой и окружающей детерминантами. В отличие от Б. Скиннера А. Бандура полагал, что познавательную деятельность не следует игнорировать при объяснении и модификации поведения.

Опираясь на теорию социального научения, А. Бандура рассматривает моделирование поведения, воображение и самоконтроль. Родители, друзья, выдающиеся люди, популярные актеры становятся объектом для подражания, поскольку человек может идентифицировать себя с ними. Воображение также является одним из факторов, влияющих на поведение индивидуума. Например, можно воспользоваться мысленными ассоциациями, чтобы вспомнить какое-либо событие. Человек также пытается повысить самоконтроль, отказываясь от курения, заставляя себя рано вставать, чтобы не опоздать на работу, и т.д.

### *Теория ожиданий*



Теория ожиданий уходит своими корнями в концепции К.Левина и Э.Толмена, касающиеся процесса познания, а также в концепции выбора поведения и полезности классической экономической теории. Однако первым теорию ожидания применительно к трудовой мотивации сформулировал Виктор Врум. В отличие от большинства критиков содержательных теорий, он предложил свою теорию ожидания как альтернативу, считая, что содержательные модели не дают адекватного объяснения сложным процессам мотивации.

Согласно данной теории мотивация сотрудников определяется поведением:

- руководителя, который при определенных условиях стимулирует работу сотрудника;
- сотрудника, который уверен, что при определенных условиях ему будет выдано вознаграждение;
- сотрудника и руководителя, допускающих, что при определенном улучшении качества работы им будет выдано определенное вознаграждение;
- сотрудника, который сопоставляет размер вознаграждения с суммой, необходимой ему для удовлетворения определенной потребности.

Следовательно, в теории ожидания подчеркиваются необходимость повышения качества труда и уверенность в том, что это будет отмечено руководителем, а это позволит работнику удовлетворить свою потребность (рис. 5).

Исходя из теории ожиданий, можно сделать вывод, что работник должен иметь реальные потребности, которые могут быть в значительной степени удовлетворены организацией. Руководитель же должен замечать успехи своих подчиненных и поощрять их с учетом конкретных ожиданий данного работника.



Рис. 5. Теория ожиданий

### *Теория справедливости*

Стейси Адамс, психолог-исследователь компании «Дженерал Электрик», разработал и использовал в практической деятельности мотивационную теорию справедливости. Корни этой теории можно найти в теории когнитивного диссонанса и теории обмена. Согласно теории справедливости люди стремятся

поддерживать «хорошие отношения с другими и исправлять их, делая равными». Они заинтересованы, чтобы их усилия и работа оплачивались так же, как и усилия других сотрудников. Данная теория рассматривает мотивацию с точки зрения сравнения между людьми.

Данная теория использует четыре важных параметра:

- личность – человек, воспринимающий справедливость и несправедливость;
- вклад – разнообразные элементы, которые человек привносит в выполнение работы (его умения, опыт, навыки, возраст, национальность и т.д.);
- результат – то, что человек ожидает получить от своего труда;
- эталон для сравнения – любой человек или группа людей, с которыми сотрудник сравнивает свой вклад и свои результаты.

Теория справедливости утверждает, что люди субъективно определяют отношение полученного вознаграждения к затраченным усилиям и соотносят его с вознаграждением других людей, выполняющих аналогичную работу.

Если сравнение указывает на несправедливость, т.е. человек считает, что его коллега получил за такую же работу большее вознаграждение, у него возникает психологическое напряжение. В этом случае необходимо исправить положение и мотивировать этого сотрудника.

Основной вывод теории справедливости для практики управления состоит в том, что до тех пор, пока люди не начнут считать, что они получают справедливое вознаграждение, они будут стремиться уменьшать интенсивность труда. Отметим, однако, что восприятие и оценка справедливости носят относительный, а не абсолютный характер.

Основная проблема теории Адамса состоит в идентификации менеджерами оценки работниками их трудового вклада и результатов, определении референтных групп и характеристике восприятия сотрудником затраченных усилий и полученного вознаграждения.

Помимо рассмотренных теорий мотивации, исследования организационного поведения привели к возникновению и иных теорий и моделей, таких как модель саморегулирования, теория постановки целей, теория атрибуции, теория контроля, теория представительства и др.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Стимулирование персонала. Кривая стимулирования.
2. Деньги как средство мотивации.
3. Методы мотивационного воздействия на работника.
4. Компенсационная политика компании.
5. Социальная мотивация персонала.
6. Системы «участия» как один из важнейших мотивационных механизмов.

7. Использование контрактно-договорной системы для мотивации персонала.

8. Мотивация людей в неблагоприятных условиях.

### *Темы рефератов*

1. Практическое использование теорий мотиваций в современных условиях.

2. Компетентность и компетенции персонала.

3. Мотивация в системе управления человеческими ресурсами компании.

4. Методы нетрадиционной мотивации.

### **ТЕСТ «Степень мотивации личности к успеху»**

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать, чем отложить на какое-то время?

2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.

3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.

4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.

5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.

6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.

7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.

8. Я более доброжелателен, чем другие.

9. Когда я отказываюсь от трудного задания, я потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что в нем я добился бы успеха.

10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах отдыха.

11. Усердие – это не основная моя черта.

12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.

13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.

14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.

15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.

16. Препятствия делают мои решения еще более твердыми.

17. Легко сыграть на моем честолюбии.

18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.

19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.

20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.

21. Нужно полагаться только на самого себя.

22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.

23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.

24. Я менее честолюбив, чем многие другие.

25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.

26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.

27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.

28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.

29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.

31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.

32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.

33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.

34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.

35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.

36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.

37. Когда я работаю вместе с другими, моя работа дает большие результаты, чем работа других.

38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.

39. Я завидую людям, которые не загружены работой.

40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.

41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я могу пойти на крайние меры.

### *Ключ к тесту*

Поставьте себе по одному баллу за каждый ответ «да» на вопросы 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 и за каждый ответ «нет» на вопросы 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

Ответы на вопросы 1, 11, 12, 19, 23, 33, 34, 35, 40 не учитываются. Подсчитайте сумму набранных баллов.

28 – 32 балла. У вас очень сильная мотивация к успеху. Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

15 – 27 баллов. У вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к вам в форме приливов и отливов. Порой вам хочется все бросить, так как вы считаете, что цель, к которой вы стремитесь, недостижима.

0 – 14 баллов. Мотивация к успеху у вас довольно слабая. Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите». Вы убеждены, что независимо от ваших усилий все пойдет своим чередом.

### **Кейс «Как правильно мотивировать сотрудников»**

#### *Цель.*

Научиться использовать на практике гибкие формы вознаграждения сотрудников, учитывающие их индивидуальные потребности (в соответствии с пирамидой А. Маслоу).

### *Ситуация.*

1. Александр Петрович Семенов окончил Московский авиационный институт, защитил кандидатскую диссертацию и работал старшим научным сотрудником в одном из НИИ. Являясь натурой творческой, он постоянно стремился реализовать себя в новых разработках, пользовался заслуженным уважением руководства и коллег по работе. Свою работу он любил и отдавал ей все силы. Ему нравилось, когда его хвалили и ставили в пример, однако и разумную критику воспринимал спокойно.

После начала перестройки в НИИ, где работал Александр Петрович, постепенно прекратили финансирование практически всех исследований, и сотрудники начали искать новые места работы.

Семенов А.П. получил второе высшее экономическое образование и в настоящее время является начальником отдела маркетинга компании «Смена», производящей оборудование для мини-пекарен. Компания хорошо зарекомендовала себя на рынке, имеет хорошую репутацию среди своих постоянных клиентов.

2. Ирина Матвеевна Кравцова – старший мастер завода «Станколит». На завод она пришла сразу после школы и работает там уже более 25 лет. Все сотрудники ее хорошо знают и любят за веселый и неунывающий характер, за готовность помочь людям в трудную минуту. Она радостно сообщает всем о своих достижениях, но не скрывает и огорчений.

Несмотря на большой стаж работы, Ирина Матвеевна охотно прислушивается к советам и старается их выполнять.

Кравцова И.М. гордится тем, что относится к известной на заводе рабочей династии: ее отец, муж, сын и дочь работают на «Станколите».

В свое время Ирине Матвеевне предлагали продолжить образование, но ей нравилась ее профессия и не хотелось снова садиться за парту. Теперь она иногда жалеет о своем отказе: ей кажется, что образование открыло бы перед ней новые возможности служебного роста.

3. Лев Николаевич Смирнов год назад окончил институт и в настоящее время работает экономистом в финансовом отделе крупной компании. Начальник отдела считает его способным и подающим надежды сотрудником, поэтому после трех месяцев испытательного срока рекомендовал зачислить его в штат.

Сослуживцы уверены, что их молодой коллега очень увлечен работой, так как он часто забывает об обеденном перерыве и не ходит в столовую. Однако пока никто в компании не знает, что Смирнов очень впечатлителен: малейшая неприятность может вывести его из равновесия. Он болезненно переживает любую обиду, но если никто не проявляет пристального внимания к его работе, не задевает его, то он работает очень четко и аккуратно.

Два месяца назад Лев Николаевич женился, и жена переехала в двухкомнатную квартиру, где он жил с родителями.

4. Иван Сергеевич Владимиров работает мастером на телефонном узле. Он спокоен и малоразговорчив. Окружающие считают, что он замкнут и не

слишком умен, но работает Иван Сергеевич хорошо: им довольны и жильцы домов, которые он обслуживает, и начальство.

После окончания школы Иван Сергеевич пытался поступить в институт, но потерпел неудачу. После армии он сразу женился и пошел работать, так как надо было обеспечивать семью. Сейчас сын и дочь учатся в школе, жена работает начальником отдела сбыта филиала одной из зарубежных компаний. Материальных проблем семья не испытывает.

В свободное время Владимиров любит читать техническую литературу и конструировать различные приборы.

#### *Задание*

Разработайте систему мотивации для Семенова А.П., Кравцовой И.М., Смирнова Л.Н., Владимирова И.С, учитывая их потребности в соответствии с пирамидой А. Маслоу.

## **Тема 5. ФОРМИРОВАНИЕ ГРУППОВОГО ПОВЕДЕНИЯ В ОРГАНИЗАЦИИ**

- 1. Типы групп и их структура**
- 2. Общие характеристики групп**
- 3. Факторы, влияющие на создание групп**
- 4. Групповая динамика**

### **1. Типы групп и их структура**

Группы играют все большую роль в развитии организации. Групповое поведение – важная составляющая организационного поведения.

*Группа* – союз двух людей и более, объединившихся, чтобы достичь конкретной цели.

Понятие «группа» является достаточно сложным и крайне важным, так как группы и их работа оказывают огромное влияние на эффективность деятельности организации в целом и отдельно взятого работника в частности.

Менеджеру крайне важно знать особенности группового поведения и уметь так выстраивать свою политику, чтобы группа была созидательной, а не деструктивной.

Чтобы эффективно управлять группами, менеджер должен понимать их природу, оценивать эффект их размеров, знать методы формирования групп, пути их развития, ключевые роли в группе и т.д.

Выделяют ряд параметров, по которым целесообразно классифицировать группы. К их числу относятся размер, природа образования и целевое назначение группы. На рис. 6 представлена классификация групп с точки зрения перечисленных параметров.

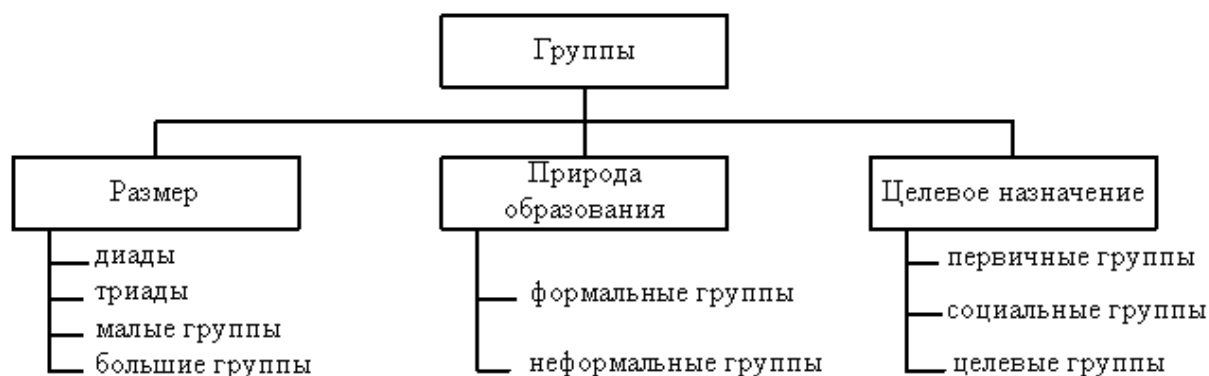


Рис. 6. Классификация групп

### *Классификация групп по их размеру*

*Диада* представляет собой группу из двух человек. Диады стремятся избежать разногласий (поскольку они могут привести к провалу), и результатом этого может быть видимая согласованность действий, даже если ее и не существует (ложный консенсус).

В *триадах*, или группах из трех человек, баланс взаимоотношений постоянно разрушается. Здесь очень высокий потенциал для борьбы за власть, незапланированных объединений и общей нестабильности. Менеджерам, как правило, рекомендуется избегать использования триад, особенно когда поставленные задачи приводят к необходимости частого взаимодействия работников, что создает возможность оказывать давление друг на друга. В условиях конфронтации и борьбы за лидерство указанные задачи решены быть не могут.

*Малая группа* насчитывает от 4 до 15 человек. При численности группы менее 10 человек можно свободно общаться друг с другом, но когда группа становится большой, люди не улавливают сущность проблем и принимают меньше участия в дискуссии, высказывают меньше идей.

Концепция малой группы имеет для менеджеров интерес с разных точек зрения, так как рабочие группы, группы по реализации проектов, комиссии и т.п. обычно представляют собой малую группу.

При формировании малых групп менеджеры должны избегать четного числа членов группы, поскольку группы с четным количеством членов чаще заходят в тупик. Лучше создавать группы с нечетным количеством членов, к примеру, 5, 7, 9 человек, которые работают гораздо эффективнее.

*Большая группа* – это группа с количеством членов более 15 человек. Большие группы организуются на короткий промежуток времени. Например, собрание акционеров, членов какого-либо коллектива, различного рода конференции и т.п.

При увеличении размера группы эффективность ее деятельности может как увеличиваться, так и сокращаться. Итоги рассмотрения влияния размера группы на ее эффективность приведены в табл.3.

## Эффект размера группы

Диады	Триады	Малые группы	Большие группы
<ul style="list-style-type: none"> <li>- 2 человека</li> <li>- опасность не найти общего решения</li> <li>- ложный консенсус</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 3 человека</li> <li>- двое против одного</li> <li>- конфликты</li> <li>- напряженность</li> <li>- нестабильность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- идеальная численность 5-7 человек</li> <li>- нечетное число членов уменьшает возможность зайти в тупик</li> <li>- хорошая возможность для взаимодействия членов</li> <li>- сплоченность</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- более 15 человек</li> <li>- слабая возможность для взаимодействия членов</li> <li>- снижение уровня сплоченности</li> <li>- снижение степени удовлетворенности от работы</li> <li>- усиление формальной составляющей</li> <li>- зависимость качества выполнения работы от задач</li> </ul>

*Классификация групп по природе образования*

*Формальные* группы предусмотрены в структуре организации для выполнения конкретных задач. Среди формальных групп можно выделить группы, функционирующие на относительно постоянной основе, и временные группы, сформированные на время выполнения тех или иных задач.

*Неформальные* группы создаются для удовлетворения социальных потребностей и общения людей. Например, группа сотрудников, окончивших одно и то же учебное заведение, или группа коллег, объединившихся для участия в спортивных соревнованиях.

Неформальные группы могут быть горизонтальными, состоящими из людей, занимающих сходное положение, выполняющих на работе примерно одинаковые функции, или вертикальными, состоящими из людей, находящихся на различных ступенях организационной лестницы. К ним относятся, например, группы работников «со стажем», объединяющиеся по интересам. Случайные неформальные группы охватывают как вертикаль, так и горизонталь организации и возникают вокруг любой общности интересов. Эти группы могут развиваться настолько, что в состоянии преодолеть порядки организации или усилить власть ее членов. Они также могут состоять из людей, которые нравятся и доверяют друг другу и, возможно, общаются вне работы, как, например, любители театра или люди, живущие по соседству.

Неформальные группы могут быть очень эффективны и очень сильны, что, возможно, объясняет, почему многие менеджеры относятся к ним со вниманием. Эффективно работающие менеджеры добиваются поддержки со стороны неформальных групп и их лидеров с целью уменьшения их потенциальной опасности или упрочнения своего положения и усиления позиции в организации.

*Классификация групп по целевому назначению*

*Первичные* группы достаточно важны для людей, потому что они формируют их идеи, убеждения и ценности. Эти группы служат стандартом, с



которым люди сравнивают свое поведение. Важной разновидностью первичной группы является семья.

Если определить, к какой первичной группе относится человек, и каким нормам группа следует, то его поведение становится более предсказуемым и понятным для менеджера.

*Социальные* группы в основном создаются и существуют для проведения досуга и развлечения своих членов. Иногда в таких группах присутствуют и производственные цели, как, например, в футбольной команде завода или в клубе пользователей компьютеров. Но в данном случае работа вторична по отношению к преимуществам общения с единомышленниками.

Менеджерам при принятии решений о перемещении сотрудников или распределении заданий необходимо учитывать существование социальных групп.

*Целевые* группы обычно создаются и существуют для выполнения какой-либо конкретной задачи. Отделы, комиссии, проектные группы, аудиторские группы и т.п. представляют собой организационные формы целевых групп. У таких групп обычно есть определенная цель и сроки ее достижения, конкретные рабочие поручения и обязательные взаимоотношения с вышестоящей организацией. Целевые группы имеют, очень важное значение для менеджеров и для эффективности работы организации.

## **2. Общие характеристики групп**

К числу основных характеристик группы относятся: гомогенность, фоновые характеристики, статус членов, открытость, сплоченность.

*Гомогенность.* Данная характеристика позволяет оценить однородность группы, исходя из заданных параметров, например с точки зрения пола: группы женские, мужские, смешанные. Если оценивать гомогенность группы с позиций возраста, то школьный класс в большей степени гомогенен, чем студенческая группа или производственный отдел. Гомогенность группы и ее анализ позволяет глубже понять группу, принимать правильные решения в отношении ее развития.

*Фоновые характеристики.* Группы образуются и развиваются в разном окружении, и от состояния внешней среды зависит эффективность их деятельности. В организации с нездоровой организационной культурой создание целевой группы по стратегическому развитию может закончиться провалом, так как, вероятно, предложения по изменению организационной культуры могут быть отвергнуты.

*Статус членов* группы. Под статусом в группе понимается положение или ранг, который присваивается тому или иному члену этой группы другими ее членами. Статус может быть формальным (например, победитель конкурса «Лучший по профессии») и неформальным (уважение, соответствующее заслугам).

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

офицером достаточно просто, но попасть в группу элитных подразделений уже более сложно. Относить себя к группе ученых может любой человек с высшим образованием, но стать членом группы нобелевских лауреатов – задача для большинства неразрешимая.

*Сплоченность.* Сплоченность группы – это показатель, определяющий наличие в группе связей особого типа, характеризующих социально-психологическую общность людей, единство взглядов и стремление к общей цели. Сплоченность определяется степенью, в которой члены группы поддерживают друг друга, полагаются на помощь коллег, стремятся к пребыванию в рядах коллектива. Чем выше сплоченность, тем сильнее стремление отдельных членов группы быть в ее составе, выше ее привлекательность для них и единство всех ее членов.

### 3. Факторы, влияющие на создание групп

Почему люди объединяются в группы? Наиболее частыми причинами являются: стремление к достижению целей, потребность в усилении власти, обеспечение безопасности, обеспечение самоуважения, потребность в общении, получение определенного статуса.

Объединяясь в группы, люди обычно удовлетворяют не одну, а несколько насущных потребностей. Например, объединяясь в профессиональные союзы, работники одновременно могут удовлетворять свои потребности в защите прав и социальных гарантиях, усилении своей власти для достижения таких целей, как улучшение условий труда на предприятии, а также потребности в самоуважении и общении. На рис. 7. представлены факторы, влияющие на создание групп.



Рис. 7. Факторы, определяющие создание группы

## 4. Групповая динамика

### *Стадии развития группы*

Группы в своем развитии проходят через несколько стадий (табл. 4).

Безусловно, что рассмотренные стадии развития группы дают лишь упрощенное представление о достаточно сложных процессах, имеющих место в реальной жизни: иногда бывает трудно отделить одну стадию развития группы от другой; иногда несколько стадий проходят одновременно; иногда возможен переход с более высокой стадии на более низкую (например, конфликт по поводу лидерства и распределения ролей в группе может возникнуть на любой стадии ее развития, в том числе и на заключительной).

Таблица 4

### Характерные особенности каждой стадии развития групп

Стадии развития групп	Характерные особенности
Начальная стадия формирования (формирование)	Характеризуется неопределенностью структуры группы, ее целей. Зачастую неясно, кто является лидером этой группы, и какой тип поведения в ней наиболее приемлем. Эта стадия завершается, когда члены группы начинают отчетливо понимать, что они являются частью данной группы
Внутригрупповой конфликт (бурление)	Идет борьба за лидерство и распределение ролей между членами группы. После завершения этой стадии становится ясно, кто лидер в данной группе (если это формальная группа, то речь идет о неформальном лидере)
Обеспечение сплоченности членов группы (нормирование)	Отношения между членами группы становятся более тесными и сплоченными. Одновременно появляется ясность относительно неформальных норм поведения и распределения ролей в данной группе
Стадия наивысшей работоспособности и производительности (выполнение работ)	Группа полностью функциональна. Энергия ее членов направлена уже не на распределение ролей и борьбу за власть, а на обеспечение эффективной работы и достижение высоких результатов
Заключительная стадия (расформирование)	Для временных групп (например, групп, созданных на время осуществления конкретных задач) выполнение этих задач становится заключительной стадией их существования. Чем ближе к завершению работы, тем чаще члены группы начинают думать о том, что данная группа скоро прекратит свое существование, а также о новых перспективах своей работы в другом коллективе. Производительность работы группы в этот период может заметно снизиться

### *Функции, роли и нормы в группах*

На каждом из этапов развития группы людям поручают выполнение определенных функций, и они играют свои индивидуальные роли, а также следуют определенным групповым нормам поведения.

Функции в данном случае понимаются как заданная деятельность внутри группы. Например, проектная команда нуждается в выполнении таких

функций, как кабинетные исследования, опросы клиентов, анализ и интерпретация полученных данных.

За каждым членом группы обычно закрепляются определенные роли, т.е. модели поведения, ожидаемые от него в соответствии с тем местом в группе, которое он занимает. Каждому приходится играть несколько ролей. Например, менеджер по персоналу одновременно может являться председателем комиссии по разрешению трудовых споров, членом комиссии по высвобождению рабочей силы с предприятия, вице-президентом ассоциации специалистов кадровых служб.

В ряде случаев эти роли могут оказаться несовместимыми и противоречить одна другой. Если поведение работника приходит в противоречие с тем, чего от него ожидают окружающие, возникает ролевой конфликт. Типичный пример: работающая женщина, которой с трудом удается совмещать успешное выполнение своей роли на производстве с ролью жены и матери.

Множество проблем может возникать при распределении ролей. Неправильное распределение порождает проблемы, связанные, например, с дублированием работ, если одно и то же задание поручают двум разным людям, и ведет к замедлению прогресса группы, снижает ее эффективность.

Когда группа распределяет индивидуальные задания, некоторые ее члены стремятся взять на себя наиболее, по их мнению, привлекательные из них. Остальным могут достаться непривлекательные или более трудные задания. Одни хотят получить работу полегче, а другие преследуют цель познать что-то новое, повысить свою квалификацию. На рис. 8. отображены сложности, возникающие при распределении ролей, если в группе учитываются пожелания и способности ее членов.

За короткий период времени вряд ли удастся удовлетворить пожелания всех, но в долгосрочной перспективе, возможно, удастся увеличить производительность приобрести опыт и повысить степень удовлетворенности членов группы, внимательно и открыто рассматривая их пожелания и должным образом оценивая способности. Распределение функций и ролей – основа построения организаций, непосредственно влияющая на ее эффективность.

Для того чтобы успешно трудиться, все группы вырабатывают определенные нормы поведения, т.е. принятые образцы поведения внутри группы, которые должны выполняться всеми ее членами. Нормы могут быть формализованы в определенных документах – стандартах, положениях и процедурах. Однако большинство норм, которыми руководствуются группы, носят неформальный характер. Вместе с тем именно они могут оказывать наиболее существенное влияние на взаимоотношения в коллективе и эффективность его работы. Условно может быть выделено три совокупности норм.

Первая совокупность норм касается непосредственно выполнения работы и ее качества: степень интенсивности работы, терпимости относительно брака и просчетов в работе, нарушения сроков выполнения заданий, отношение к

сверхурочной работе (в ряде случаев она поощряется, но может рассматриваться и как неумение организовать на должном уровне собственную работу и работу подчиненных) и др.

		Способность выполнить задание	
		НИЗКАЯ	ВЫСОКАЯ
Желание выполнить задание	ВЫСОКОЕ	<p>Член группы хочет изучить новое задание. Существует риск неправильного исполнения и неудачи</p> <p>□ Обучить, наставлять или работать в паре с конкретным человеком</p>	<p>Проблемы здесь нет</p> <p>□ Давайте члену группы задание. Если в этом квадрате больше одного человека, разделите задание или дайте им разные задания</p>
	НИЗКОЕ	<p>Проблемы здесь нет</p> <p>□ Постарайтесь не давать задания данному члену группы. Если в этом случае задание не может быть выполнено, попросите помощь со стороны или направьте человека на обучение</p>	<p>Нет желания выполнять задание. Это может привести к срыву работы всей группы</p> <p>□ Возможно, следует заменить людей или тщательно распределять конкретные задания</p>

Рис. 8. Дилеммы и техника распределения ролей

Вторая совокупность – нормы, регламентирующие распределение ресурсов внутри группы. В одних группах все ее члены имеют одинаковый доступ к компьютерам и другому офисному оборудованию, в других этот доступ зависит от продолжительности работы сотрудника в данном коллективе и занимаемого им положения.

Третья совокупность норм касается внешних факторов, например внешнего вида сотрудников (некоторые коллективы для поддержания определенного имиджа достаточно жестко регламентируют форму одежды сотрудников и ее цвет).

Для того чтобы быть принятым в группу и чувствовать ее поддержку, необходимо уметь приспособливаться к ее нормам. Обычно сама группа оказывает определенное давление и пытается скорректировать поведение тех своих членов, которые игнорируют нормы и правила, существующие в ней.

Часто несогласие и отклонение от групповых норм приводит к неприятию человека или плохому к нему отношению. Это может происходить по трем причинам:

1. Когда групповой консенсус является необходимым условием достижения целей, имеющих решающее значение для группы. В этом случае разногласия угрожают членам группы, становятся контрпродуктивными и поэтому, вполне вероятно, вызывают раздражение и социальные санкции.

2. Когда несогласие с абсолютным большинством часто вызывает обиду и оскорбляет большинство («Вы все неправы! Я умнее вас всех!»).

3. Когда открытое несогласие с большинством увеличивает неуверенность тех людей, которые в противном случае чувствовали бы, что их взгляды защищены социальным согласием. Тем самым «девианты» подрывают «социальную реальность». Наказание «несогласных» - тот стимул, который увеличивает наше стремление к конформизму в отношении групповых норм.

#### *Влияние и подчинение в группе*

Процесс влияния группы на индивида является одним из самых изучаемых в социальных науках.

*Влияние* – это процесс, при котором поведение или характеристики одних людей воздействуют на поведение или характеристики других. Оно существует во всех способах человеческого общения и взаимодействия. На рис. 9. показаны различные факторы, которые могут оказывать влияние на поведение людей в малых группах.



Рис. 9. Факторы, определяющие влияние, повиновение, подчинение

*Подчинение* – это изменение поведения в результате реального или воображаемого давления на индивида со стороны окружения.

Выделяются три разновидности подчинения: согласие, солидарность и сопричастность.

*Согласие* (уступчивость) присутствует, когда люди подчиняются, несмотря на свои собственные взгляды и предпочтения. Причины такого поведения различны. Так, высокая награда или наказание могут заставить людей забыть на время о своих ценностях и убеждениях. Если кто-то поступает так, реакция окружающих может варьироваться от сочувствия до презрения.

Довольно легко понять и простить менеджера, который подчиняется странным приказам своего начальника. Но нелегко простить продавца за обман покупателя с целью собственной наживы. Согласие – это наименее привлекательный вид подчинения, которое придает ему негативное значение, даже когда оно может быть оправданно или понятно.

*Солидарность* представляет собой подчинение, основанное на уважении или одобрении по отношению к тем, кто предлагает предпринять какие-либо действия. В этом случае подчинение может быть мотивировано желанием завоевать расположение других либо попыткой; подражать и следовать их поведению. Солидарность более добровольна, чем согласие, однако ее корни лежат в ценностях и стремлениях конкретного человека. Люди более уязвимы, когда они солидарны с кем-либо, так как зависимость может проявляться бессознательно.

*Сопричастность* проявляется, когда люди исполняют просьбы или приказы других, потому что они соответствуют их собственным взглядам и оценкам и воздействуют на них положительно. Сопричастность, не является подчинением в полном смысле этого слова, поскольку подчинение предполагает поведение, отличное от того, которое обычно свойственно человеку, когда он один. Сопричастность может существовать отдельно от солидарности. Предположим, вы не солидарны со своим начальником, и ваши отношения характеризуются неприязнью и недоверием. Вы все равно будете выполнять его приказ, если ваши действия соответствуют тем целям, которые вы лично разделяете и одобряете. Сопричастность способна объяснить, почему люди ведут себя в соответствии с мнением группы или общественными нормами, но, в отличие от классического подчинения, такое поведение не требует от вас изменения своих обычных взглядов и поступков.

### *Сплоченность группы*

Сплоченность – это заинтересованность членов группы в ее существовании. Для участников сплоченных групп характерно желание оставаться в группе.

Группы могут быть разными по степени сплоченности, и со временем степень сплоченности может меняться. Несмотря на то, что сплоченность является очень важным фактором, группе необязательно быть сверхсплоченной для того, чтобы выжить. Участники группы могут жить и работать вместе в течение продолжительного периода времени без высокой степени сплоченности.

На рис. 10. показаны факторы, влияющие на сплоченность группы, и те результаты, к которым приводит сплоченность.

### *Сотрудничество и конкуренция в группах*

Люди в группе имеют выбор: сотрудничать или конкурировать. Кроме того, объективные и субъективные факторы могут стимулировать ресурсы, необходимые для их достижения. Также сотрудничество стимулируется поощрением всей группы за достигнутые результаты. Когда организация

поощряет только отдельных людей, то вероятный результат такого подхода — конкуренция, которая может очень неблагоприятно сказываться на деятельности организации: люди будут скрывать информацию, отказывать в поддержке или принимать такую модель поведения, которая давала бы им преимущество по сравнению с другими.



Рис. 10. Факторы и результаты сплоченности группы

Неправильная система поощрений также может привести к неблагоприятной для организации конкуренции. Два подразделения компании могут эффективно конкурировать, если они имеют идентичные ресурсы и работают независимо друг от друга. Сотрудничество устанавливается очень легко, если работники понимают общие цели и имеют единую систему вознаграждений. Групповое вознаграждение является мощным стимулом к сотрудничеству. Независимо от индивидуального вклада, если поощряется вся группа, то это способствует обмену идеями, повышению интенсивности труда, вовлечению каждого работника в общее дело.

Связь между людьми. Эффективная связь означает понимание между вовлеченными в работу людьми и их доступность друг для друга. Но понимание и доступность сами по себе не гарантируют возникновения ни конкуренции, ни сотрудничества. Например, понимание того, что некоторые люди злы и враждебны по отношению к окружающим, может привести как к конкуренции с ними, так и к сотрудничеству с теми, кто их окружает, но может остаться просто информацией, которая не имеет никаких последствий.



Понимание и доступность являются необходимой, но недостаточной предпосылкой для сотрудничества. Хорошая связь не гарантирует сотрудничество, но плохая связь, скорее всего, будет препятствовать ему.

Характеристики заданий. При выполнении сложных заданий людям необходимо давать и получать больше информации. Все это увеличивает необходимость взаимодействия, в то время как работники более независимы при выполнении простой задачи. Сравним машбюро с маркетинговым отделом. Машинистки могут работать по отдельности, и взаимосвязь между ними необязательна. Перед маркетинговым отделом стоит более сложная задача. Маркетинговые и технологические проблемы тесно переплетены, и все работники отдела взаимосвязаны на всех стадиях выполнения задания. Каждый член группы знает о работе других столько, сколько необходимо для того, чтобы предотвратить дублирование и не тратить лишних усилий. Когда условия изменяются, сотрудники должны держать друг друга в курсе дела.

Итак, сотрудничество является эффективной формой взаимодействия в следующих условиях:

- сложная задача;
- взаимодействие необходимо;
- высока взаимозависимость членов группы.

Конкуренция, тем не менее, может быть эффективнее сотрудничества в следующих условиях:

- задача не является сложной;
- взаимодействие не нужно;
- задачи, решаемые членами группы, не связаны между собой.

#### *Эффекты сотрудничества и конкуренции*

Сотрудничество и конкуренция имеют разные последствия. Рассмотрим, как взаимодействие и отношения между членами группы влияют на их эффективность и чувство удовлетворения результатом своего труда.

Модели взаимодействия и восприятия. Изучение соревнующихся и сотрудничающих групп показало; что наиболее положительные моменты отмечены в сотрудничающих группах. Члены этих групп стараются больше помочь друг другу в выполнении задания, у них чувство взаимопомощи больше развито, чем в соревнующихся группах. Они более согласованно ведут себя, более внимательны по отношению друг к другу. Для этих групп также характерны коллективные обсуждения, развитие различных видов сотрудничества; отношения в них доброжелательнее, а подчинение строже, чем в соревнующихся группах.

Члены сотрудничающих групп более благоприятно оценивают достижения своих коллег и их вклад в выполнение задания. В одном из исследований был проведен анализ поведения двух членов разных типов групп при удачном и неудачном выполнении задания. Когда поставленная цель была достигнута, члены обоих типов групп приписывали успех себе. При неудаче наблюдалась другая картина. В сотрудничающих группах неудача приписывается коллегам. Если цель не достигнута, в соревнующихся группах

это объясняется ситуацией и сложившимися условиями. Отнесение неудачи на счет коллег, а не ситуации может зависеть. От характера соревнования внутри группы. Если человек работает независимо или конкурирует со своими коллегами, он склонен объяснять неудачу ситуацией. Если же он сотрудничает или взаимодействует внутри группы, он скорее обвинит своих коллег.

*Эффективность.* Сотрудничество приводит к лучшему исполнению заданий, которые требуют взаимодействия. Например, взаимодействие и связь необходимы для группы, занимающейся разработкой нового товара, поскольку члены группы должны обмениваться информацией, координировать свои планы и действия, помогать друг другу. В случае с продажей товаров ситуация иная, так как продажа будет более эффективной при умеренной конкуренции. Действия продавцов эффективны при малом взаимодействии их друг с другом. Однако необходимо быть осторожным, чтобы отсутствие сотрудничества не ухудшило результаты работы в целом. Конкуренция может привести к сокрытию информации, необходимой для успеха продаж.

В сотрудничающих группах на работников оказывается большее давление для достижения цели. Сотрудничающие группы показали себя более эффективными, чем соревнующиеся группы, так как выполняемые ими задания требовали взаимодействия. Результат ухудшается, если стороны слишком остро конкурируют, подозрение и враждебность являются нежелательными побочными эффектами такой конкуренции.

*Удовлетворенность результатом.* Не всегда верно, что члены сотрудничающей группы чувствуют большее удовлетворение от результата своего труда, чем члены соревнующейся группы. Большое число исследований указывает на то, что чувство удовлетворенности основывается на ожиданиях работников и вознаграждении, которое они получают. Именно вознаграждение вызывает чувство удовлетворения, а оно различно в обоих типах групп. В сотрудничающих группах работник вознаграждается хорошим к нему отношением, похвалой, взаимной поддержкой и, возможно, премией или подарками. Работники соревнующихся групп могут быть вознаграждены самим фактом победы, повышением своей квалификации или признанием своих заслуг другими. Часть людей предпочитают конкуренцию и ее выгоды, другие находят более выгодным сотрудничество.

#### *Групповое принятие решений*

Рассмотрение данной темы было бы неполным без анализа проблемы группового принятия решений. Каковы, например, достоинства таких групповых методов принятия решений, как метод мозгового штурма, электронный митинг и др.? К достоинствам метода группового принятия решений можно отнести:

- разносторонний опыт;
- множественность вариантов;
- лояльность (готовность выполнять решения);
- законность;
- меньше субъективизма.

Вместе с тем при групповом принятии решений могут возникать проблемы:

- «размытая» ответственность;
- соглашательство;
- доминирование отдельных членов группы;
- групповые формы работы также предъявляют жесткие требования к коммуникации;
- увеличение времени для принятия решений.

Таким образом, групповому принятию решений следует отдать предпочтение, когда важны демократичность принятия решений и широкое участие всех членов группы в изыскании резервов для достижения поставленной цели.

Индивидуальное принятие решений, скорее всего, будет более эффективным в тех случаях, когда решение должно быть принято и сжатые сроки и необходима персональная ответственность за его последствия.

Для объективной оценки работы друг друга следует:

- начать с положительного;
- не критиковать работника как личность;
- концентрироваться на фактах;
- контролировать эмоции;
- говорить о том, что находится в сфере контроля (конструктивность критики);
- стремиться к взаимопониманию и сотрудничеству.

### ***Задания для семинарских занятий***

*Вопросы к семинарским занятиям*

1. Организация, группа и команда.
2. Коммуникативные сети, как элемент структуры группы.
3. Механизм подчинения.
4. Социальное влияние и конформизм.
5. Солидарное поведение. Виды солидарного поведения.
6. Факторы, влияющие на солидарное поведение.

### **ТЕСТ «Привлекательность группы»**

Отметьте тот ответ, который соответствует вашему отношению к своей группе.

*1. Как вы оценили бы свою принадлежность к коллективу:*

- а) чувствую себя членом коллектива, частью команды;
- б) участвую в большинстве видов деятельности;
- в) участвую в одних видах деятельности и не участвую в других;
- г) не чувствую, что являюсь членом коллектива;
- д) работаю отдельно от других членов группы;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

2. *Перешли бы вы в другую группу, если бы представилась такая возможность (без изменения материальных условий):*

- а) да, очень хотел бы перейти;
- б) скорее перешел бы, чем остался;
- в) не вижу разницы;
- г) скорее всего, остался бы;
- д) ни в коем случае;
- е) не знаю, затрудняюсь ответить.

3. *Каковы отношения между сотрудниками в вашей группе:*

3.1. *В течение обычного рабочего общения:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.2. *В ответственных условиях:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

3.3. *Вне работы, на отдыхе:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

4. *Каковы взаимоотношения сотрудников с руководителем:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

5. *Каково отношение к делу в коллективе:*

- а) лучше, чем в большинстве групп;
- б) примерно такие, как в большинстве групп;
- в) хуже, чем в большинстве групп;
- г) не знаю, затрудняюсь ответить.

*Ключ к тесту*

№ вопроса	Вариант ответа					
	а)	б)	в)	г)	д)	е)
1	5	4	3	2	1	1
2	1	2	3	4	5	1
3						
3.1	3	2	1	1	-	-
3.2	3	2	1	1	-	-
3.3	3	2	1	1	-	-
4	3	2	1	1	-	-
5	3	2	1	1	-	-

Наилучшая сумма – 25, наихудшая – 7.

## **Тема 6. ЛИДЕРСТВО И ВЛАСТЬ**

- 1. Сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению**
- 2. Теории личностных качеств лидера**
- 3. Поведенческие теории лидерства**
- 4. Процессный подход к изучению лидерства**
- 5. Ситуационные теории лидерства**
- 6. Понятие и основы власти**

### **1. Сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению**

Центральное место в курсе «Организационное поведение» занимает проблема лидерства, которая неотделима от понимания сущности современных тактических приемов власти и зависимости людей в организации.

Лидерство рассматривается в первую очередь как способность вести за собой людей для достижения конкретных целей. Лидер может быть формальным или неформальным.

Проблеме лидерства посвящено значительное количество исследований в нашей стране и за рубежом. Различные подходы к этой проблеме могут быть условно разделены на следующие основные группы:

- теории личностных качеств лидера;
- поведенческие теории лидерства;
- теории лидерства, основанные на ситуационном подходе;
- процессуальные теории лидерства.

В ранних исследованиях специалистов по организационному поведению лидерство рассматривалось как совокупность личных черт, или характеристик, тех людей, которые воспринимались как лидеры. Более поздние исследования определили лидерство как поведение или ряд действий, направленных на то, чтобы помочь коллективу в достижении своих целей. Если личностный и поведенческий подходы сосредоточены главным образом на лидере, на том, чем он является или что делает, то в рамках процессного подхода лидерство рассматривается как процесс развития отношений между лидерами и подчиненными. Начиная с середины 60-х годов XX столетия внимание было сосредоточено на бурно развивающихся теориях «случайного» (ситуационного) лидерства, т.е. теориях, утверждающих, что эффективное лидерство это функция ситуации, в которой лидер и подчиненные определенным образом взаимодействуют.

### **2. Теории личностных качеств лидера**

Ранние теории лидерства были сконцентрированы на поиске личностных качеств и характеристик людей, которые являлись лидерами. В процессе различных исследований рассматривались такие характеристики личности лидера, как возраст, рост, уровень интеллекта, академические достижения,

способность к логическим суждениям, проницательность и т.п., — каждая из которых, по общему мнению, являлась верным залогом успешного лидерства. Эти исследования проводились в разнообразных условиях и разной среде: военные подразделения, деловые фирмы, студенческие организации, начальные школы и университеты. Они привели к довольно неутешительному заключению: никакая конкретная черта, которая, по общему мнению, была, присуща известным лидерам, не коррелировала с лидерством в изученных ситуациях.

После тщательного анализа нескольких сотен личностных черт, которыми должны обладать лидеры, ученые пришли к заключению, что если бы определенные черты были сгруппированы в укрупненные классы факторов, различия между эффективными и неэффективными лидерами можно было бы выявить. К общим критериям определения личностных черт лидера относят потенциал, стремление к развитию, ответственность, участие и вовлеченность, статус, ситуационные факторы.

### **3. Поведенческие теории лидерства**

Если личностный подход к изучению лидерства концентрируется на том, кем лидер является, то поведенческий подход состоит в попытке связать эффективность лидера с его действиями. Имеется два типа поведения, которым уделяется много внимания в литературе по проблемам изучения лидерства: поведение при принятии решений и поведение, направленное на решение задач и организацию внутригруппового взаимодействия.

#### *Исследования поведения лидера при принятии решений*

Курт Левин разработал классификацию поведения лидера, основанную на распределении влияния при принятии решения между лидером и подчиненным. Он выделил два традиционных стиля управления: автократичный и демократичный.

Деспотичный лидер принимает все решения и не позволяет подчиненным влиять на процесс принятия решения. Такие управляющие часто безразличны к персональным потребностям подчиненных.

Демократичный лидер консультируется со своими подчиненными при решении соответствующих вопросов и позволяет им оказывать некоторое влияние в процессе принятия решений. Такое лидерство не предполагает карательных мер, а общение с подчиненными происходит на равных.

Существует и так называемый номинальный лидер, позволяющий подчиненным иметь полную автономию. Он редко контролирует непосредственно, предоставляя тем самым членам группы возможность принимать много тактических решений самостоятельно. При таком подходе подчиненные устанавливают свои собственные цели и работают над их достижением без каких-либо указаний со стороны руководства.

Результаты исследований показывают, что удовлетворение подчиненных и качество их функционирования при номинальном стиле более низкие, чем при демократичном, но выше, чем при авторитарном подходе.

Исследования лидерского поведения, направленного на достижение целей и организацию внутригруппового взаимодействия

Исследованиями проблем соотношения концентрации лидеров на выполнении задач и организации внутригруппового взаимодействия занимались в Государственном университете штата Огайо и Университете штата Мичиган.

#### *Исследования Университета Огайо*

Исследования эффективности лидерства в промышленности, военных и образовательных учреждениях, проведенные в Университете штата Огайо в конце 40-х годов, позволили разработать инструменты измерения лидерства и оценить факторы, которые могли бы определить групповую эффективность. В результате этих исследований проявились два аспекта лидерского поведения: учет мнений подчиненных и структуризация деятельности. Учет мнений представляет собой склонность лидера поддерживать рабочие отношения, отличающиеся взаимным доверием, уважением к идеям подчиненных, и серьезно воспринимать их чувства. Структуризация деятельности выражается в стремлении лидера определять и структурировать свою роль и роли подчиненных в процессе достижения цели.

Большинство исследований показывает, что учет мнений тесно связан с высоким удовлетворением служащих и значительно в меньшей степени это связано с качеством функционирования. В некоторых исследованиях было установлено, что структурирование деятельности связано с удовлетворением, получаемым от работы, и реже – с высокой производительностью, низким количеством прогулов и низкой текучестью.

#### *Исследования в Университете Мичигана*

В ходе ряда исследований среди сотрудников офисов, железной дороги и сферы услуг в Университете штата Мичиган пришли к заключению, что поведение лидера может быть описано двумя параметрами: он может придавать основное значение либо производству, либо служащим. Лидеры, сосредоточенные на производстве, прежде всего, заинтересованы в достижении высоких производственных показателей, используют для этого высокое давление и рассматривают подчиненных как инструменты для достижения желательного уровня производства. Лидеры, сосредоточенные на служащих, заинтересованы в чувствах подчиненных и создании атмосферы взаимного доверия и уважения.

Были сделаны выводы, что наиболее эффективным стилем лидерства является ориентированный на работников, такие руководители с большей вероятностью обеспечат высокую производительность рабочих групп, чем руководители, сосредоточенные на производстве. Однако позже были

выделены четыре типа поведения руководителя, отражающих как качество выполнения задач, так и организацию взаимодействия:

1. Поддержка – поведение, которое увеличивает чье-то чувство личной значимости.
2. Взаимодействие – поведение, которое поощряет членов группы развивать близкие, взаимно удовлетворяющие отношения.
3. Ориентация на цели – поведение, которое стимулирует энтузиазм по отношению к достижению целей группы или к достижению, превосходного качества функционирования.
4. Содействие работе – действия, помогающие сотрудникам при достижении цели: создание распорядка, координирование, планирование, предоставление ресурсов.

Определение различия между ориентированным на задачи и ориентированным на человека поведением лидеров является полезным способом описания того, как действуют лидеры.

Однако наряду с теориями личностных качеств лидера данные теории лидерства также не учитывают ситуационные факторы, что является неразрешенной проблемой в этих подходах.

#### *«Решетка лидерства» Блейка и Моутон*

Роберт Блейк и Джейн Моутон (1985) разработали так называемую «решетку лидерства», основанную на предположении о том, что лидеры организаций действуют в двух направлениях, которые обозначаются как «внимание на производство» и «внимание на людей» (рис. 11).



Рис. 11. Решетка лидерства



В соответствии с тем, в какой степени лидер уделяет внимание этим направлениям, его лидерский стиль позиционируется в определенном квадрате «сетки»:

- 9;1: «управление по методу загородного клуба» (внимание к потребностям людей и созданию дружеской атмосферы);
- 1;9: «авторитарность» (побуждение к четкому выполнению приказов и распоряжений, внимание к работе);
- 1;1: «обедненное управление» (расходование минимума энергии для сохранения работоспособности организации);
- 9;9: «групповое управление» (работа делается преданными организации людьми, взаимозависимость и осознание общей судьбы ведет к взаимодоверию и взаимоуважению);
- 5;5: «манипулирование» (функционирование организации поддерживается на основе компромиссов и морализирования, производство и мораль поддерживается на средних уровнях).

В данной «решетке» представлены пять базовых типов лидерского поведения, которые можно интерпретировать следующим образом:

- 9;1 – Демократ (коллективист, «свой парень»).
- 1;9 – Диктатор (авторитарный тип, директивный тип).
- 1;1 – Пессимист (либеральный тип, невмешивающийся).
- 9;9 – Организатор (деловой тип, компетентный).
- 5;5 – Манипулятор (соглашатель, интеллектуал).

Названные типы выступают основой для интерпретации всех квадратов «решетки» (например, 8;2 – коллективист, а 8;8 – деловой тип). За основу каждый раз берутся базовые типы, и учитывается семантика диагональных значений.

Блейк и Моутон считали, что стиль, соответствующий координатам 9;9, является лучшим стилем лидерства. По их мнению, это наиболее эффективный стиль, обеспечивающий создание работоспособных команд. Менеджер с координатами 5;5 находится на полпути к совершенству, а менеджеры с координатами 9;1 и 1;9 представляют собой крайности.

Используя «решетку лидерства», менеджер может определить не только свой стиль лидерства, но и проанализировать стили, которых придерживаются его коллеги, партнеры, конкуренты.

#### **4. Процессный подход к изучению лидерства**

В рамках данного подхода рассматривается, как развиваются отношения между лидером и подчиненными.

##### *Теория трансформирующего лидерства*

Объектом изучения теории трансформирующего лидерства является процесс изменений в организации с целью адаптации к происходящим изменениям.

Выделяют трансформирующих и взаимодействующих лидеров.

Во взаимодействующем лидерстве лидер и подчиненный рассматриваются как заключающие сделку агенты, торгующиеся при этом для того, чтобы максимизировать полезность, извлекаемую из занимаемой ими позиции. Мотивом для сотрудника подчиняться лидеру является личный интерес, потому что лидер может обеспечивать вознаграждение, представляющее для него ценность в экономическом и в психологическом плане.

Трансформирующее лидерство, в отличие от взаимодействующего, имеет дело с влиянием лидера на ценности подчиненных, на их чувство собственного достоинства, на доверие и уверенность по отношению к нему. Влияние взаимодействующего лидера, основанное на обменном процессе, существенно отличается от трансформирующего лидерства. Взаимодействующее лидерство действует в пределах контекста личных интересов подчиненных, в то время как трансформирующее лидерство стремится изменить этот контекст. Влияние трансформирующего лидера основано на его способности вдохновлять и поднимать степень сознательности подчиненных, обращаясь к их наиболее высоким идеалам и ценностям. Это происходит, потому что трансформирующий лидер имеет обаяние и проявляет специфическое поведение, так как он является: харизматическим, вдохновляющим, открытым и иницилирующим.

#### *Теория вертикальной парной связи*

Теория вертикальной парной связи основана на оценке отношений между лидером и подчиненным. Данная теория утверждает, что лидеры по-разному относятся к отдельным подчиненным, что отношения, складывающиеся между ними, влияют на поведение обеих сторон.

Менеджеры заинтересованы в том, чтобы гарантировать четкое определение ролевых отношений, так как успех организации во многом зависит от эффективности функционирования сотрудников. Поэтому менеджеры и подчиненные «договариваются» об этих ролевых отношениях посредством разнообразных формальных и неформальных процессов, которые происходят, прежде всего, на ранней стадии распределения ролей.

На основе этого процесса ролевых переговоров лидер устанавливает с разными подчиненными различные отношения. Согласно рассматриваемой теории между лидером и подчиненными заключается соглашение о степени доверия, уровне компетентности, лояльности и т.п. Все перечисленные элементы могут быть измерены. Отношения модели «лидер – член группы» классифицируются как «свой», или «звезды» («in-group»), и «чужие», или «статисты» («out-group»), в зависимости от уровня существующего соглашения, т.е. оценок составляющих его элементов.

## **5. Ситуационные теории лидерства**

В начале 60-х гг. все большее признание начинает получать тезис о том, что, выбирая стиль управления, предпочтение следует отдать тому стилю, который в наибольшей степени учитывает особенности данной ситуации.

Здесь, прежде всего, следует упомянуть работы Ф. Фидлера. В отличие от представителей теории личностных качеств лидера и поведенческих теорий лидерства, он предположил, что эффективность работы группы будет зависеть от следующих факторов: 1) насколько выбранный стиль управления учитывает особенности подчиненных; 2) какими возможностями располагает руководитель, чтобы влиять на их поведение. Изучив поведение лидера и его эффективность в различных ситуациях, Фидлер пришел к выводу о том, что эффективный лидер должен попеременно демонстрировать то один, то другой стиль управления (в зависимости от конкретной ситуации). В одних случаях приоритеты должны быть отданы непосредственно решению производственных задач (например, техническому обеспечению производства, разработке инструкций и предписаний), а в других – наибольшего внимания руководителя потребуют вопросы взаимоотношений в коллективе, мотивации его членов, группового принятия решений. Фидлер также определил три группы факторов, от которых зависит эффективность работы руководителя и подразделения в целом:

- взаимоотношения руководителя с подчиненными (степень доверительности их отношений, взаимного уважения);
- характер регламентации труда;
- возможность руководителя влиять на работу подчиненных посредством подбора, стимулирования и продвижения кадров.

В соответствии с этим Фидлер предложил два основных направления повышения эффективности руководящей деятельности:

а) приспособить лидера к ситуации (посредством его подбора, обучения и переобучения, а также стимулирования и, как крайняя мера, замена одного лидера другим, в большей мере отвечающим требованиям данного участка производства);

б) изменить ситуацию. Это может быть достигнуто, например, посредством наделения руководителя дополнительными полномочиями по стимулированию работников и их продвижению.

Широкое практическое применение получила также теория выбора лидером эффективного стиля управления в зависимости от его подчиненных – их способностей и желания успешно выполнять поставленные перед ними задачи. При этом может быть выделено четыре основных стиля управления:

- стиль, основанный главным образом на директивах и указаниях;
- стиль, сочетающий директивные методы управления с различными формами участия подчиненных в принятии решений, с их самостоятельностью и ответственностью;
- стиль, основанный преимущественно на демократических методах управления (обсуждение и групповое принятие решений, участие подчиненных в оценке работы всех членов коллектива, в том числе руководителя);

- делегирование полномочий (практически полное отсутствие указаний и директив, максимальное расширение самостоятельности и ответственности подчиненных).

Стиль выбирается в зависимости от степени зрелости тех, кем приходится руководить. При этом могут быть выделены четыре типа подчиненных:

- работники не в состоянии самостоятельно решить задачу и не хотят брать на себя ответственность за ее выполнение;
- работники не могут самостоятельно решить задачу, но хотят выполнить работу успешно;
- работники могут самостоятельно решить задачу, но не хотят брать на себя ответственность;
- работники могут и хотят успешно решить задачу.

Таким образом, при выборе стиля управления следует учитывать, какими возможностями располагают подчиненные и насколько они заинтересованы в успешном выполнении работы.

Так, если работники могут успешно решить задачу, но не хотят прилагать усилия, проявлять инициативу, то, возможно, стиль управления, основанный на привлечении их к принятию решений, усилении их мотивации, введении дополнительных стимулов, будет наиболее подходящим.

Концепция, предложенная Ж. Граеном, также строится на дифференцированном подходе руководителя к подчиненным, которых он условно разделил на две группы. В первую группу входят подчиненные, которые пользуются особыми привилегиями и вниманием руководителя, во вторую – те, которым руководитель уделяет гораздо меньше времени и внимания, ограничиваясь главным образом установленными формальными отношениями. На основе каких принципов руководитель делает свой выбор, окончательно не установлено. Однако практика показывает, что часто предметом особых симпатий руководителя становятся те подчиненные, которые имеют такие же, как и у него, личностные качества и характеристики, а также те, которые обладают особыми знаниями и опытом, необходимым для успешного выполнения работы. Неслучайно эти работники больше удовлетворены работой, чем те, которые не имеют особых привилегий. К тому же они обычно реже увольняются из организации по собственному желанию.

Понятия «лидерство» и «власть» тесно взаимосвязаны: лидеры пользуются властью, чтобы достичь своих целей. Вместе с тем между этими двумя понятиями имеются и существенные различия. Лидерство предполагает необходимость достижения целей, в то время как проявление власти не всегда будет основано на этом предположении. Лидерство, как правило, обращено к более низкому уровню – подчиненным, власть же может распространяться по всем направлениям.

Таким образом, чтобы лучше понимать, что такое лидерство и кто такие лидеры, необходимо знать, что такое власть, на чем она основывается и каковы основные тактические способы власти.

## **6. Понятие и основы власти**

*Власть* – это способность одного человека влиять на поведение другого. Основу власти составляет зависимость. Другими словами, чем сильнее зависимость А от Б, тем сильнее может быть власть Б над А.

### *Основы власти*

1. Власть принуждения. Это побуждение людей к деятельности вопреки их желанию. Данный вид побуждения основан на страхе перед наказанием. В качестве инструментов принуждения выступают замечания, выговоры, штрафы, увольнения, перевод на низкооплачиваемую работу.

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

3. Власть компетенции. Лидер, если он профессионально подготовлен, оказывается наделенным правом выступать в качестве эксперта и «судьи» по многим производственным проблемам. Подчиненные воспринимают это как властный феномен. Данный канал власти – заслуга личности, обладающей им. Он прочен и надежен, так как компетенция приобретается годами и сохраняется длительное время, чаще всего в течение всей профессиональной жизни человека.

4. Власть информации. Исполнители постоянно испытывают потребность в информации. Лидер обычно регулирует ее доступ к конкретным людям.

Власть информации – очень мощный рычаг власти для руководителя. Чем выше уровень иерархии в управлении, тем больший поток информации на него поступает.

5. Власть должностного положения. Чем выше должностная позиция лидера, тем выше степень его властного влияния на людей. Но должность сама по себе еще не является каналом, проводящим власть. Это только лишь необходимое, но отнюдь не достаточное условие проявления власти. Именно здесь важно сочетание формального (должностное положение) и неформального (компетенция, авторитет) лидерства.

6. Власть авторитета. Руководитель, пользующийся у подчиненных авторитетом, осуществляет властное влияние на них без демонстрации своей властной уполномоченности. Подчиненные без протеста, порою даже с охотой, повинуются авторитетному руководителю.

*Авторитет* – категория, которая завоевывается годами и может быть потеряна в одночасье. Авторитет включает в себя как личностные, так и профессиональные качества человека. Мнение авторитетного специалиста (даже если оно не вполне правильное) принимается безоговорочно.

7. Власть, основанная на вознаграждениях. Люди легко повинуются тому, кто имеет право и возможности награждать и миловать. Все хотят больше получать, продвигаться по службе, пользоваться признанием. Человек, способный влиять на такие ценности, пользуется у людей высоким авторитетом.

Человек, использующий только один канал власти, обречен на неудачу. Сочетание двух и более каналов, в основе которых лежат компетенция и авторитет, позволит человеку быть не просто руководителем, а лидером.

#### *Тактические способы власти*

- убеждение (использование цифр, фактов, тщательно продуманная презентация идей и материалов);
- дружелюбие (создание благоприятной атмосферы, проявление дружеского расположения до того, как предстоит обратиться к человеку с просьбой);
- коалиции (объединение усилий, получение поддержки со стороны других людей);
- соглашение (использование переговоров для достижения согласия и получения желаемых результатов);
- требования считаться с установленными правилами (напоминание об инструкциях, приказах, ранее сделанных распоряжениях и принятых решениях);
- обращение к авторитетам (получение поддержки на высоком уровне управления, обращение к примерам из практики известных преуспевающих компаний);
- применение санкций (использование системы поощрений и мер дисциплинарного воздействия).

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Менеджер и лидер.
2. Выдвижение лидера как процесс групповой динамики.
3. Механизмы взаимоотношения лидера с группой.
4. Заменители лидерства.

#### *Темы рефератов*

1. Современные оценки феномена лидерства.
2. Обучение лидеров.
3. Психология влияния и власти.

### **ТЕСТ «Лидер»**

Выберите один из вариантов ответа.

*1. Часто ли вы бываете в центре внимания окружающих:*

а) да; б) нет.

*2. Считаете ли вы, что многие из окружающих вас людей занимают более высокое положение по службе, чем вы:*

а) да; б) нет.

*3. Находясь на собрании людей, равных вам по служебному положению, испытываете ли вы нежелание высказать свое мнение, даже когда необходимо его высказать:*

а) да; б) нет.

4. Нравилось ли вам в детстве руководить играми ваших маленьких друзей:

а) да; б) нет.

5. Испытываете ли вы большое удовольствие, когда вам удается убедить кого-либо, кто вам до этого возражал:

а) да; б) нет.

6. Случается ли, что вас называют нерешительным человеком:

а) да; б) нет.

7. Согласны ли вы с утверждением: «Все самое полезное в мире есть творение небольшого числа выдающихся личностей»:

а) да; б) нет.

8. Испытываете ли вы настоящую необходимость в советчике, который мог бы направить вашу профессиональную активность:

а) да; б) нет.

9. Теряли ли вы иногда хладнокровие в беседе с людьми:

а) да; б) нет.

10. Доставляет ли вам удовольствие, когда вы видите, что окружающие побаиваются вас:

а) да; б) нет.

11. Во всех обстоятельствах (рабочее собрание, дружеская компания) стараетесь ли вы занять такое место за столом, чтобы оно позволяло вам легче всего контролировать ситуацию и привлекать к себе некоторое внимание:

а) да; б) нет.

12. Считаете ли вы обычно, что вы производите впечатление импозантного человека:

а) да; б) нет.

13. Считаете ли вы себя мечтателем:

а) да; б) нет.

14. Легко ли вы теряетесь, если люди, которые находятся в вашем окружении, не согласны с вашим мнением:

а) да; б) нет.

15. Случалось ли вам по личной инициативе заниматься организацией рабочих (спортивных, развлекательных и т.п.) групп:

а) да; б) нет.

16. Если мероприятие, которым вы занимаетесь, не дает ожидаемых результатов:

а) вы рады, если ответственность возложат на кого-то другого;

б) умеете взять на себя свою ответственность за решение, которое было принято.

17. Какое из этих двух мнений приближается к вашему собственному:

а) настоящий руководитель должен сам делать дело, вникая во все мелочи;

б) настоящий руководитель должен уметь управлять.

18. С кем вы предпочитаете работать:

а) с людьми покорными;

б) с людьми строптивыми.

19. Стараетесь ли вы избегать горячих дискуссий:

а) да; б) нет.

20. Часто ли вы в детстве сталкивались с властностью вашего отца:

а) да; б) нет.

21. Умеете ли вы в профессиональной дискуссии привлечь на свою сторону тех, кто раньше с вами был не согласен:

а) да; б) нет.

22. Представьте, что вы заблудились в лесу вместе с друзьями, приближается вечер. Нужно принять решение:

а) вы считаете, что решение должен принять человек, наиболее компетентный в группе;

б) вы просто полагаетесь на решение других.

23. Есть выражение: «Лучше быть первым в деревне, чем вторым в городе». Если бы вы делали выбор, то что бы вы предпочли:

а) быть первым в деревне;

б) быть вторым в городе.

24. Считаете ли, что вы оказываете сильное влияние на других людей:

а) да; б) нет.

25. Может ли неудачный прошлый опыт заставить вас никогда больше не проявлять значительной личной инициативы:

а) да; б) нет.

26. С вашей точки зрения, истинный лидер группы тот:

а) кто самый компетентный;

б) у кого самый сильный характер.

27. Всегда ли вы стараетесь понимать (оценивать) людей:

а) да; б) нет.

28. Умеете ли вы ценить дисциплину:

а) да; б) нет

29. Какой из двух типов руководителей кажется вам предпочтительным:

а) тот, который все решает сам;

б) тот, который постоянно советуется.

30. Какой из двух типов руководства, по вашему мнению, наиболее благоприятен для эффективной работы предприятия:

а) коллегиальный тип;

б) авторитарный тип.

31. Часто ли у вас создается впечатление, что другие злоупотребляют вашим хорошим отношением к ним:

а) да; б) нет.



32. Какой из двух следующих портретов больше соответствует вашему образу:

- а) громкий голос, экспрессивные жесты, острословие;
- б) негромкий голос, сдержанные жесты, неторопливые ответы.

33. На рабочем совещании вы один (одна) имеете мнение, противоположное мнению других, но вы уверены в своей правоте. Как вы поведете себя:

- а) промолчите;
- б) будете отстаивать свою точку зрения.

34. Считают ли вас человеком, который подчиняет и свои, и чужие интересы только интересам дела:

- а) да; б) нет.

35. Если на вас возложена очень большая ответственность за какое-то дело, то испытываете ли вы при этом чувство тревоги:

- а) да; б) нет.

36. Что вы предпочли бы в своей профессиональной деятельности:

- а) работать под руководством хорошего руководителя;
- б) работать, ощущая независимость.

37. Считаете ли вы справедливым утверждение: «Чтобы семейная жизнь была удачной, нужно, чтобы важные решения принимались одним из супругов»:

- а) да; б) нет.

38. Случалось ли вам покупать что-то, в чем вы не испытывали необходимости, под влиянием мнения других:

- а) да; б) нет.

39. Считаете ли вы, что ваши организаторские способности выше средних:

- а) да; б) нет.

40. Как вы обычно ведете себя, встретившись с трудностями:

- а) трудности обескураживают;
- б) трудности заставляют действовать активнее.

41. Часто ли вы делаете резкие упреки сотрудникам, когда они их заслуживают:

- а) да; б) нет.

42. Считаете ли вы, что ваша нервная система успешно выдерживает напряженный жизненный темп:

- а) да; б) нет.

43. Каким образом вы предпочтете произвести реорганизацию фирмы:

- а) немедленно;
- б) постепенно.

44. Сумеете ли вы при необходимости прервать слишком болтливую собеседника:

- а) да; б) нет.

45. *Согласны ли вы с утверждением «Чтобы быть счастливым, надо жить незаметно»:*

а) да; б) нет.

46. *Считаете ли вы, что каждый человек должен сделать что-то выдающееся:*

а) да; б) нет.

47. *Кем вам в молодости хотелось стать:*

а) известным художником, композитором, поэтом и т.д.;

б) руководителем коллектива.

48. *Какую музыку вам приятнее слушать:*

а) торжественную, громкую;

б) классическую, тихую.

49. *Испытываете ли вы волнение при встрече с влиятельными личностями:*

а) да; б) нет.

50. *Часто ли вы считаете, что у другого человека более сильная воля, чем у вас:*

а) да; б) нет.

*Ключ к тесту*

Подсчитайте количество набранных баллов. При ответе вы получаете балл только за вариант «а» или «б» (см. таблицу).

Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ	Вопрос	Правильный ответ
1	а	18	б	35	б
2	а	19	б	36	б
3	б	20	а	37	а
4	а	21	а	38	б
5	а	22	а	39	а
6	б	23	а	40	б
7	а	24	а	41	а
8	б	25	б	42	а
9	б	26	а	43	а
10	а	27	б	44	а
11	а	28	а	45	б
12	а	29	б	46	а
13	б	30	б	47	б
14	б	31	а	48	а
15	а	32	а	49	б
16	б	33	а	50	б
17	б	34	а		

*До 25 баллов – лидерство выражено слабо;*

*26-35 баллов – средняя выраженность лидерства;*

*36-40 баллов – лидерство выражено в сильной степени;*

*40 баллов и более – склонность к диктату.*

## **Кейс «Два взгляда на лидерство»**

### *Цель.*

Закрепление знаний об основных стилях лидерства; оценка эффективности каждого из них.

### *Ситуация.*

На международной конференции врачей-стоматологов делегаты обменивались опытом не только в области новых методов лечения, использования современных лекарственных препаратов, но и в области менеджмента.

Ниже приведены данные из выступлений двух выдающихся врачей, возглавляющих известные стоматологические лечебницы.

### *Выступление доктора Смирнова К.Л.*

Уважаемые коллеги!

Несколько лет назад я создал стоматологическую лечебницу, которую возглавляю и одновременно являюсь в ней практикующим врачом. Вместе со мной работают два дантиста. Являясь сотрудниками лечебницы, они получают заработную плату и дополнительно – определенный процент с моих чистых доходов. В результате их доход, как правило, выше среднего дохода частнопрактикующего дантиста у нас в регионе. Эта процедура оплаты помогает мотивировать моих сотрудников.

В дополнение к традиционным стоматологическим услугам мы специализируемся еще в области реабилитационных услуг, поэтому в лечебнице есть собственный лабораторный техник, который делает зубные протезы, мосты и инкрустации.

Реабилитационные услуги включают в себя, в частности, реконструкцию рта после травм, полученных в результате автомобильных аварий. Таких пациентов присылают к нам другие дантисты. Эта работа весьма сложна, присутствие в лечебнице квалифицированного техника просто необходимо.

Кроме того, у нас работает одиннадцать ассистентов, но они не все работают в одно и то же время. Я знаю, что обычно нагрузка ассистентов планируется из расчета 40-часовой рабочей недели, но в нашей лечебнице они работают 4 дня в неделю, что меньше, чем в других местах.

Это одна из причин, почему они остаются у меня так долго.

У нас каждый дантист имеет своего собственного ассистента. Однако всякий раз, когда ассистент не занят, он помогает кому-нибудь еще.

Хотя коллектив нашей лечебницы сравнительно невелик и достаточно дружен, тем не менее, периодически среди персонала возникают трения: стычки, ссоры и т.д. Я никогда не вмешиваюсь, чтобы сотрудники не думали, что у меня есть фавориты, и прошу их разобраться в ситуации самим.

Они разрабатывают свои собственные графики работы, определяют периоды отпусков и т.д. Они всегда составляют план, который удовлетворяет всех. Я думаю, что для организации лучше, что они делают это самостоятельно: они знают, чего они хотят.

Большинство из моих сотрудников работают со мной в течение долгого времени, и они, кажется, очень довольны своим положением. Что касается обучения, то я верю во взаимное обучение. Все мои сотрудники работали в регистратуре, в лабораториях, выполняли другие функции. Это обеспечивает нам гибкость, и сотрудники лучше понимают проблемы друг друга.

Заработная плата сотрудников лечебницы устанавливается по ставкам, принятым для данного вида профессиональной деятельности. Только однажды мне пришлось уволить ассистента, который отставал от других.

Когда я начинал свою деятельность в качестве частного практикующего врача, штат моих сотрудников состоял всего из пяти человек, но постепенно лечебница расширялась. Нам уже не хватало места. Мы переехали в новое помещение, которое и в самом деле очень просторное. Я всегда представлял себе лечебницу именно таких размеров.

Наши пациенты должны быть удовлетворены. Им оказывают много внимания: с каждым пациентом я сам беседую, по крайней мере, несколько минут. Я также проверяю, чтобы каждый пациент получал необходимую помощь, пусть даже небольшую, и даже при первом визите. Я хочу, чтобы мои сотрудники понимали, что для пациента важно, что бы кто-то интересовался ими и их состоянием. Это срабатывает: к нам переходят пациенты из государственных клиник.

Моим помощникам и сотрудникам тоже требуется мое внимание: они хотят, чтобы я был заинтересован в них и знал их проблемы. Они хотят быть востребованными, чувствовать себя частью чего-то.

Мы помогаем друг другу: если лечащий врач занят, то пациента принимает другой дантист. Мы работаем достаточно эффективно. Я считаю, что наиболее важным элементом успешного управления являются люди. Вы создаете сплоченный работоспособный коллектив, привлекая специалистов и обеспечивая им хорошее жалование, обучение и мотивируя их. Сотрудники заинтересованы в том, чтобы работать полной отдачей, так как от своей работы они получают удовлетворение. Коллеги проявляют интерес к деятельности друг друга, анализируют ее. Сознание того, что кто-то еще собирается оценивать вашу работу, заставляет вас стараться.

Все возникающие разногласия в отношении методов и способов лечения мы обсуждаем открыто даже в присутствии пациентов. Мы не спорим, а именно обсуждаем проблему. В данной дискуссии могут участвовать дантисты, ассистенты, техники.

Я вполне удовлетворен результатами деятельности моей лечебницы и не планирую никаких изменений в системе менеджмента.

Спасибо за внимание.

Затем слово предоставили *доктору Кравцову В.А.*, который поделился с коллегами своим опытом управления стоматологической лечебницей.

В лечебнице Кравцова В.А. работают более двадцати сотрудников. Набирают персонал через объявления в газетах или по рекомендациям коллег и знакомых. Каждому кандидату назначают испытательный срок. Если работник

не удовлетворяет требованиям, его увольняют через три месяца. Фактически, если они не подходят Кравцову В.А., то в конце испытательного срока им сообщают, что они не будут работать в лечебнице. Если же их решают оставить, то выплачивают за прошедшие три месяца существенную премию.

Привлекать стараются только очень хороших специалистов и платят им в среднем на 20% больше, чем в других аналогичных организациях. Кравцов В.А. стремится, чтобы у него работали только самые лучшие. Размер заработной платы зависит от сложности выполняемых обязанностей и опыта. Ассистенты, работающие непосредственно с дантистами, имеют наиболее высокую заработную плату.

Кравцов В.А. – жесткий руководитель, он требует от сотрудников значительно больше того, что от них требовали раньше. Он им больше платит, но и ожидает, что они многое умеют делать. Например, стоматолог и его ассистент должны не только лечить, но и оперировать: в лечебнице считают, что ассистент не должен впадать в истерику из-за вида капли крови.

Кравцова интересуют амбициозные сотрудники, желающие работать еще более напряженно за большее вознаграждение, стремящиеся учиться и делающие все, что он скажет. Они знают, что их уволят, если они не смогут поддерживать высокий уровень работы. Их работа – это не только пломбирование зубов, и они несут ответственность за здоровье пациента. По мнению руководителя, его сотрудники более активны и заслуживают большего доверия, чем типичные ассистенты стоматолога. Он контролирует их только в течение операции. Все дела ведет старший помощник Кравцова В.А. Последний никогда не вмешивается в споры сотрудников: он вообще не допускает никаких конфликтов и препирательств. Сотрудники об этом знают. Одного из ассистентов, проработавших больше года, уволили за то, что он начал конфликтовать со своими коллегами.

Личные проблемы сотрудников Кравцова В.А. не интересуют.

*Вопросы и задания*

1. Каковы основные различия в стилях лидерства Смирнова К.Л. и Кравцова В.А.?

2. Кто является более эффективным менеджером? Ответ обоснуйте, используя известные теории лидерства.

## **Тема 7. КОНФЛИКТЫ**

### **1. Понятие конфликта и его природа**

### **2. Основные этапы процесса конфликта**

### **3. Причины возникновения конфликтов**

### **4. Стратегии поведения в конфликте**

### **1. Понятие конфликта и его природа**

Исследования показывают, что примерно 70–80% своего рабочего времени руководитель находится под воздействием скрытых и явных

противоречий, игнорирование которых может привести к конфликтам, а участие в конфликтных ситуациях занимает до 20% рабочего дня менеджера.

Именно поэтому особую актуальность приобретает использование современных методов управления конфликтами в целях развития организации.

Работающие в организациях люди различны между собой. Соответственно, они по-разному воспринимают ситуацию, в которой они оказываются. Различие в восприятии часто приводит к тому, что люди не соглашаются друг с другом. Это несогласие возникает тогда, когда ситуация действительно носит конфликтный характер. Конфликт определяется тем, что сознательное поведение одной из сторон (личность, группа или организация в целом) вступает в противоречие с интересами другой стороны. Т.е. *конфликт* – это отсутствие согласия между двумя или более сторонами. Менеджер согласно своей роли находится обычно в центре любого конфликта в организации и призван разрешать его всеми доступными ему средствами. Управление конфликтом является одной из важнейших функций руководителя.

#### *Роль конфликта в современной организации*

Существуют три подхода к оценке конфликта.

1. Конфликт – негативное, разрушительное для организации явление, поэтому *конфликтов следует избегать* любой ценой.

2. Конфликт – это естественный элемент существования и развития любой группы. Без него группа не может успешно функционировать, и в ряде случаев конфликт позитивно воздействует на эффективность ее работы. Однако таким конфликтом *надо уметь управлять*.

3. Современный подход к конфликту основывается на том, что постоянная и полная гармония, соглашательство, отсутствие новых идей, которые требуют ломки старых приемов и методов работы, неизбежно приводят к застою, тормозят развитие инноваций и поступательное движение всей организации. Именно поэтому менеджеры должны *постоянно поддерживать конфликт* на уровне, необходимом для осуществления творческой инновационной деятельности в организации, и умело управлять конфликтом для достижения целей организации.

#### *Характеристики конфликта*

Конфликты могут принимать самую разную форму – от простой ссоры двух людей до крупного военного или политического столкновения с участием миллионов. Несмотря на столь многочисленные проявления конфликтных взаимодействий в социальной жизни, все они обладают рядом общих характеристик. Так, всем конфликтам присущи четыре основных параметра:

- *причины* (факторы, вызывающие конфликт);
- *острота* (интенсивность, определяющаяся степенью вовлеченности в конфликт, которая зависит от значимости исхода конфликта для участников);
- *длительность* (продолжительность);
- *последствия*.

#### *Виды конфликтов*

Существует несколько классификаций конфликтов (рис. 12). Можно выделить следующие категории конфликтов.

1. По количеству и уровню участников: внутриличностные, межличностные, межгрупповые и организационные.
2. По характеру влияния: рациональные и иррациональные.
3. По характеру причин: объективные и субъективные.
4. По содержанию: общественные и частные.
5. По проявлению: формальные и неформальные.
6. По ранговым различиям: горизонтальные и вертикальные.
7. По количеству причин: однофакторные и многофакторные.

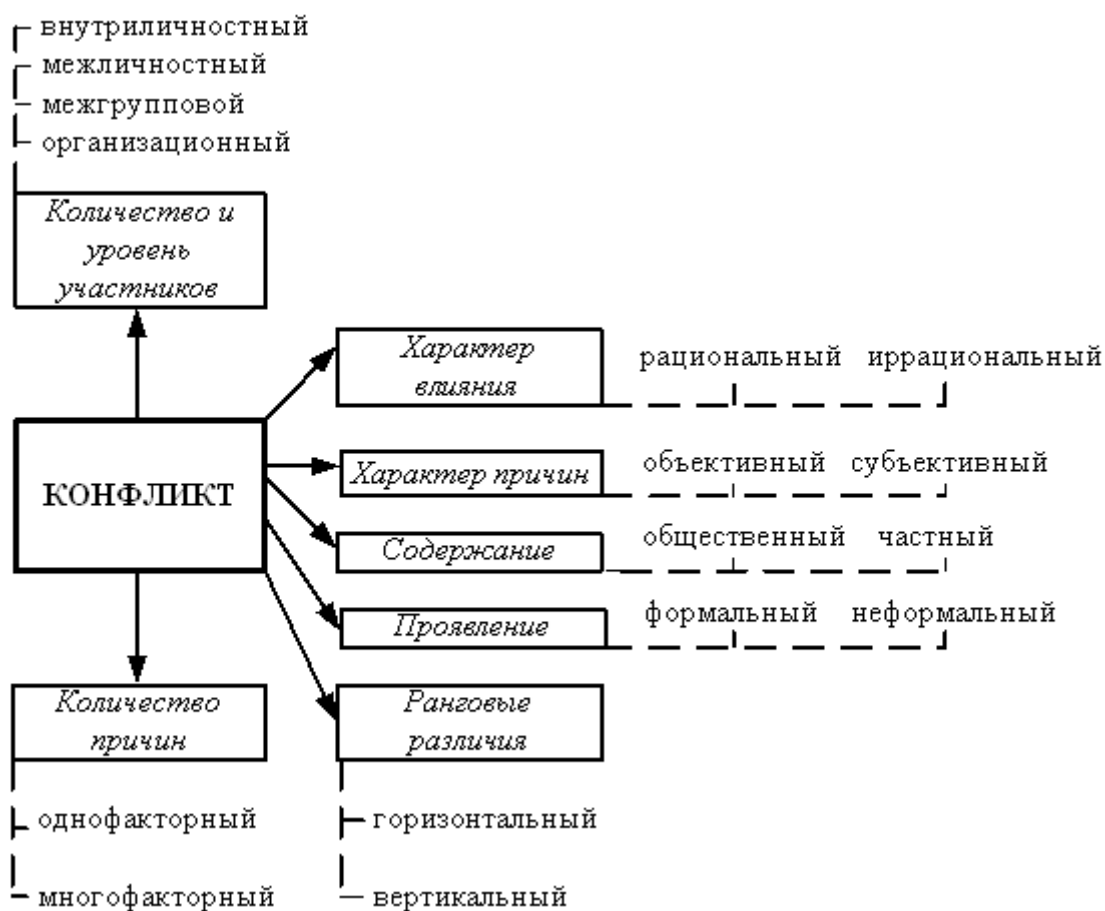


Рис. 12. Основные виды конфликта

## 2. Основные этапы процесса конфликта

Конфликт представляет собой динамический процесс, включающий ряд *этапов*:

- *Скрытая стадия*: противоречия не осознаются участниками конфликта, существует явное или неявное недовольство ситуацией.

- *Формирование конфликта*: формируются противоречия, выдвигаются требования (формальные лидеры, конфликтная группа).

- *Инцидент* – событие, активизирующее действия участников конфликта.

- *Активные действия сторон.*

- *Завершение конфликта* – процесс, результат которого зависит от усилий всех участников конфликта.

Возможными моделями завершения конфликта являются:

1) выигрыш – проигрыш;

2) выигрыш – выигрыш;

3) проигрыш – проигрыш.

- *Влияние последствий.*

К позитивным последствиям конфликта можно отнести активизацию инновационных процессов, повышение качества принимаемых решений, уровня их обоснованности, улучшение количественных и качественных показателей работы. При этом нередко улучшаются социально-психологический климат в коллективе и взаимоотношение его членов.

К негативным последствиям конфликта относятся понижение уровня сплоченности членов группы, проблемы общения, агрессивность либо, напротив, отсутствие интереса к достижению высоких результатов работы. К тому же конфликты могут сопровождаться дополнительными потерями рабочего времени, нарушениями дисциплины, ухудшением состояния здоровья работников, их уходом с предприятия.

Возможные негативные последствия конфликта можно минимизировать, если управлять им. Наиболее часто используемые методы управления конфликтами могут быть сведены к следующим:

- организация встреч конфликтующих сторон, оказание им помощи в определении причин конфликта и конструктивных путей его разрешения;

- постановка совместных целей и задач, которые не могут быть решены без примирения и сотрудничества конфликтующих сторон;

- привлечение дополнительных ресурсов (в том случае, когда конфликт был обусловлен дефицитом ресурсов: производственных площадей, финансирования, возможностей для продвижения службе и т.п.);

- выработка обоюдного стремления пожертвовать чем-либо для достижения согласия и примирения;

- административные методы управления конфликтом (например, перевод работника из одного подразделения в другое);

- изменение организационной структуры, совершенствование обмена информацией, перепроектирование работ;

- обучение работников навыкам управления конфликтами, мастерству межличностного общения, искусству ведения переговоров.

### **3. Причины возникновения конфликтов**

Факторы, вызывающие возникновение конфликта, можно разделить на три группы: индивидуальные характеристики человека, ситуационные условия, структурные факторы.

*Индивидуальные характеристики человека* играют важную роль в процессе конфликта. Часто именно различия в ценностях, восприятиях и



суждениях, отношениях и убеждениях людей могут явиться причиной возникновения конфликтной ситуации. Реальным источником конфликта могут стать чувства относительно того, какие решения или действия являются правильными, а какие нет; предрасположенность к определенной реакции (положительной или отрицательной) на то или иное событие. Например, сотрудник, заинтересованный в автономной и независимой работе, по всей видимости, негативно отреагирует на попытки поставить его в условия жесткого контроля.

Реакция на конфликт также в значительной степени зависит от национальных особенностей и культуры поведения. Например, в Японии люди проявляют значительно меньшую склонность к явным, открытым конфликтам, чем, например, в США. В этих странах люди по-разному реагируют на конфликты и по-разному находят приемлемое решение: японцы стараются найти компромисс при возникновении конфликтной ситуации, в то время как американцы находят решение вопроса в результате противоборства сторон, участвующих в конфликте.

*Ситуационные условия*, такие как сложившаяся в организации система связей между сотрудниками, в определенных условиях могут способствовать развитию конфликта в случае, если они являются определяющим фактором во взаимоотношениях между людьми. В частности, на возможность возникновения конфликта могут повлиять следующие факторы:

- слишком высокий уровень взаимодействия;
- необходимость обеспечивать согласие сторон по каким-либо вопросам;
- различия в статусе;
- неопределенность ответственности сторон.

*Структурные факторы*, являющиеся причиной возникновения конфликтов, связаны с организацией работы в компании, ее стратегией и политикой, иерархией власти и т.д.

Например, причиной конфликта в отдельно взятом подразделении компании могут явиться цели. Например, цель производственного отдела по увеличению производительности не всегда согласуется с требованиями технической эксплуатации и безопасности: увеличение скорости работы станка с нарушением правил техники безопасности приведет к росту вероятности несчастных случаев на производстве и ускорению изнашивания оборудования.

#### **4. Стратегии поведения в конфликте**

В случае возникновения конфликтной ситуации люди реагируют на нее по-разному. Основные стратегии поведения в конфликте представлены на рис. 13.

*Соревнование* предполагает, что одна из сторон хочет удовлетворить свои интересы, не считаясь при этом с тем, как это повлияет на интересы другой стороны.

*Сотрудничество* имеет место в том случае, когда предпринимаются активные попытки наиболее полно удовлетворить интересы всех участвующих в конфликте сторон.

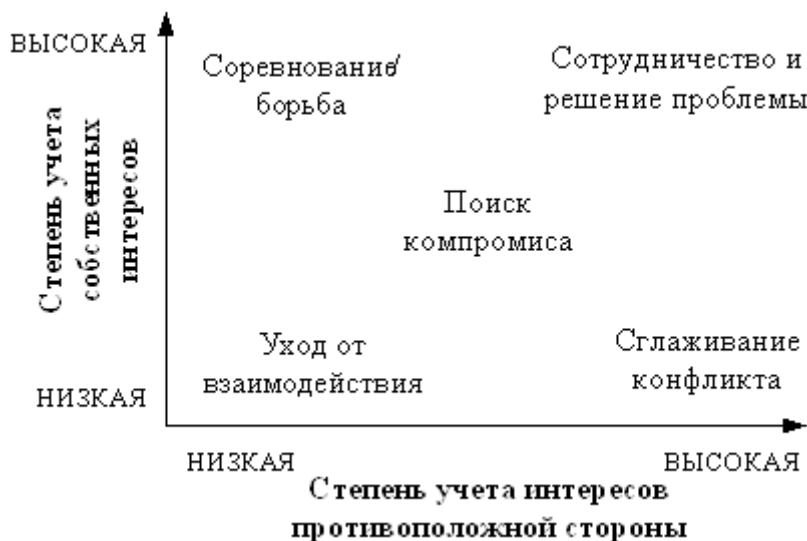


Рис. 13. Модель индивидуальной реакции на конфликт

*Уход от взаимодействия.* Примером данной стратегии является игнорирование конфликта, нежелание признавать его существование, стремление избегать людей, с которыми возможны разногласия по тем или иным вопросам.

*Сглаживание конфликта* – стремление одной из сторон конфликта поставить интересы другой стороны выше собственных.

*Компромисс* имеет место в том случае, когда каждая из сторон конфликта готова частично пожертвовать своими интересами во имя общих.

Один и тот же участник конфликта в зависимости от складывающейся ситуации может использовать разные стратегии разрешения конфликта. Вместе с тем установлено, что в большинстве случаев люди следуют преимущественно одной из уже перечисленных стратегий.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### ***Вопросы к семинарским занятиям***

1. Конфликтная ситуация, ее элементы.
2. Классификация конфликтов по количеству и уровню участников.
3. Классификация конфликтов по характеру влияния.
4. Классификация конфликтов по характеру причин.
5. Классификация конфликтов по содержанию.
6. Классификация конфликтов по проявлению.
7. Классификация конфликтов по ранговым различиям.

## 8. Классификация конфликтов по количеству причин.

### *Темы рефератов*

1. Групповая агрессия и межгрупповой конфликт.
2. Гендерный аспект конфликтного поведения.
3. Конфликт как фактор развития исторических событий.

### **ТЕСТ «Ваша склонность к конфликтам»**

*1. Представьте, что в общественном транспорте начинается спор. Что вы предпринимаете?*

- а) обычно избегаю вмешиваться;
- б) могу встать на сторону потерпевшего или того, кто прав;
- в) всегда вмешиваюсь и отстаиваю свою точку зрения.

*2. Если ваше руководство допускает ошибки, можете ли вы на общем собрании высказать это?*

- а) нет;
- б) да, но в зависимости от моего личного отношения к нему;
- в) всегда высказываю свою точку зрения.

*3. Ваш непосредственный начальник излагает план работы, который вам кажется нерациональным. Предложите ли вы свой план, который кажется вам лучше?*

- а) если другие меня поддержат, то да;
- б) обязательно предложу свой план, покажу все его преимущества;
- в) боюсь, что за критику у меня могут быть неприятности.

*4. Любите ли вы спорить со своими коллегами, друзьями?*

- а) только с теми, кто не обижается, и когда споры не портят наших отношений;
- б) только по принципиальным, важным вопросам;
- в) я имею привычку спорить со всеми и по любому поводу.

*5. Кто-то пытается пролезть вперед вас без очереди. Ваши действия?*

- а) считая себя не хуже него, тоже пытаюсь обойти очередь;
- б) возмущаюсь, но про себя;
- в) открыто высказываю свое негодование.

*6. Представьте себе, что рассматривается рационализаторское предложение, экспериментальная работа вашего коллеги, в которой есть смелые предложения, но есть и ошибки. Вы знаете, что ваше мнение будет решающим. Как вы поступите?*

- а) я выскажусь как о положительных, так и об отрицательных сторонах данного проекта;
- б) выделю положительные стороны работы и предложу предоставить возможность продолжить ее;
- в) стану критиковать ее, ведь для того, чтобы быть новатором, нужно уметь не допускать ошибок.

7. *Представьте, что теща (свекровь), которая постоянно говорит вам о необходимости бережливости, экономии, сама то и дело покупает дорогие вещи. Она интересуется вашим мнением о своей последней покупке. Что вы ей скажете?*

- а) что одобряю покупку, если она доставила ей удовольствие;
- б) говорю, что эта вещь безвкусная;
- в) постоянно ругаюсь и ссорюсь с ней из-за этого.

8. *На улице вы видите группу курящих подростков. Ваша реакция?*

- а) думаю: «Зачем мне портить себе настроение из-за плохо воспитанных чужих озорников?»;
- б) делаю замечание;
- в) если это происходит в общественном месте, то хорошенько отчитаю их.

9. *В ресторане вы замечаете, что официант обсчитал вас:*

- а) в таком случае я не даю ему чаевых, которые заранее приготовил и отдал бы, если бы он поступил честно;
- б) попрошу еще раз пересчитать сумму, укажу на ошибку;
- в) это будет поводом для скандала.

10. *Вы в доме отдыха. Администратор сам развлекается, вместо того чтобы выполнять свои обязанности, не следит за уборкой в комнатах, разнообразием меню. Ваша реакция?*

- а) мне, конечно, это не нравится, но даже если я и выскажу свое возмущение, от этого вряд ли что-то изменится;
- б) я обязательно добьюсь того, чтобы его строго наказали или даже уволили с работы;
- б) вымещу свое недовольство на младшем персонале – уборщицах, официантках.

11. *Представьте, что у вас был конфликт с сыном-подростком, а потом вы убедились, что он был прав. Признаете ли вы свою ошибку?*

- а) нет;
- б) разумеется, признаю;
- в) какой же у меня будет авторитет, если я признаю, что был не прав?

*Ключ к тесту.*

За каждый ответ «а» запишите себе 4 очка, «б» – 2, «в» – 0 очков.

От 30 до 44 очков. Вы тактичный, деликатный человек, не любите конфликтов, избегаете критических ситуаций. Когда же вам приходится вступить в спор, то вы учитываете, как это отразится на вашем служебном положении, отношениях с друзьями. Вам хочется быть приятным для окружающих, однако в тех случаях, когда им требуется помощь, вы не всегда решаетесь ее оказать. Но ведь таким образом вы теряете уважение к себе в их глазах!

От 15 до 29 очков. Вы человек, который умеет, когда нужно, отстаивать свое мнение, делать это аргументированно и последовательно, невзирая на то,

как это отразится на вашем положении. Вас за это уважают, хотя некоторые считают вас конфликтной личностью.

От 10 до 14 очков. Наверное, многие окружающие не без оснований считают вас любителем поскандалить. Еще бы: ведь вы сами ищете поводов для споров, большая часть из которых излишни и мелочны, зачастую вы просто не в состоянии о чем-либо спокойно договориться, навязываете свое мнение, даже когда не правы. Вы любите покритиковать, но лишь тогда, когда это выгодно вам. Но ведь все это создает только проблемы в вашей жизни! Искренне ответьте себе на вопрос: не скрывается ли за вашим поведением комплекс неполноценности?

### **Кейс «Я выиграл – ты проиграл»**

*Цели.*

1. Анализ истоков и последствий конфликта.
2. Отработка умения видеть текущие и перспективные результаты переговоров.

*Ситуация.*

Дмитрий Смирнов – руководитель машиностроительного предприятия на протяжении трех лет весьма успешно контактировал с партнером из Австрии мистером Брауном, который поставлял ему оборудование, запасные части, в случае необходимости осуществлял ремонт оборудования.

При заключении договора на новый вид оборудования возникли некоторые разногласия относительно продажной цены за единицу новой установки. Дмитрию показалось, что 10 000 долл. – это дорого, он настаивал на 7000. Браун убеждал его, показывая прейскуранты других фирм, что это достаточно обоснованная и справедливая цена. Но Дмитрий решил, что надо настоять на своем. Он знал, что компания Брауна испытывает экономические трудности и в данной ситуации он вынужден будет согласиться с условиями Дмитрия.

Сделка состоялась на условиях, которые предложил Дмитрий.

Однако последствия победы оказались для Дмитрия совершенно неожиданными. Мистер Браун не выдержал конкуренции, он разорился и ушел с рынка. Неудачная для Брауна сделка с Дмитрием сыграла в его крахе не последнюю роль. Впоследствии Дмитрий сам оценил, что цена, которую предлагал ему Браун, действительно соответствовала рыночным условиям.

После разрыва отношений с Брауном у Дмитрия возникла другая проблема – поставка запасных частей и комплектующих узлов для уже купленного ранее у Брауна оборудования. Другие поставщики предлагали Дмитрию подобные услуги значительно дороже. Дмитрий испытывал угрызения совести еще и потому, что когда-то у него с Брауном были дружеские отношения, они бывали друг у друга дома, обменивались поздравлениями к праздникам.

Прошло уже несколько лет, но эта история не дает Дмитрию покоя.

*Вопросы.*

1. Каковы источники конфликта?
2. Какой тактики придерживались участники конфликта?
3. Как можно оценить последствия конфликта и переговоров для их участников?

## **Тема 8. ОРГАНИЗАЦИОННАЯ КУЛЬТУРА**

- 1. Понятие и источники организационной культуры**
- 2. Функции организационной культуры**
- 3. Типы организационной культуры**
- 4. Организационные субкультуры**
- 5. Формирование организационной культуры**
- 6. Подходы к управлению организационной культурой**
- 7. Факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры**

### **1. Понятие и источники организационной культуры**

*Организационная или корпоративная культура* – это шаблонный образ мыслей, ощущений и реакций, присущих организации либо ее внутренним подразделениям. Это уникальная «духовная программа», отражающая «индивидуальность» организации. Корпоративная культура ориентирует всех работников на то, что является для организации ценным и важным, указывает, какое поведение считается допустимым.

Многочисленные исследования показывают, что процветание организации непременно связано с высоким уровнем культуры, который формируется в результате продуманных действий.

К основным *источникам организационной культуры* относят: внешнюю среду, общественные ценности, внутреннюю среду организации и т.д.

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

*Общественные ценности.* К данной группе факторов можно отнести преобладающие в обществе убеждения и ценности, такие как свобода личности, человеколюбие, уважение и доверие к властям, нацеленность на действие и активную жизненную позицию и т.д. Например, в разных странах разное значение придают проблеме затрат времени. Проведенные исследования шести стран (Японии, США, Англии, Италии, Таиланда и Индонезии) показали, что в Японии время расходуется наиболее сознательно: здесь следят за точностью часов в банках, своевременной доставкой почты, скоростью передвижения и т.д. На последнем месте среди перечисленных стран по данному показателю находится Индонезия. Различное отношение к вопросам эффективного использования времени повлияет на организационную культуру компаний: в разных странах в разное время начинается и заканчивается рабочий день,

разное время отводится на перерывы, различное количество нерабочих дней и разная продолжительность отпусков. Часто специалистам, работающим за рубежом, трудно привыкнуть к необычному для них распорядку дня.

*Внутренняя среда организации.* Третий источник организационной культуры образуют специфические внутренние факторы самой организации. Например, развитие технологической среды будет влиять на требования компании к уровню квалификации персонала, что, в свою очередь, может отразиться на ее организационной культуре. Высокотехнологичные компании будут принимать на работу квалифицированных специалистов, сформировавших систему ценностей в процессе предшествующей социализации. Такая ситуация может привести к формированию отдельных элементов чужеродных субкультур, таких как группы с различной идеологией и системой ценностей, что значительно усложнит развитие единой сильной организационной культуры. Это повлияет и на структуру власти в организации: те группы, которые непосредственно связаны с развитием технологической среды, будут обладать большей властью и, таким образом, сформируют доминирующую коалицию, ценности которой будут определять организационную культуру компании.

К специфическим факторам организации относится и *отрасль*, в которой работает компания. Фирмы, принадлежащие одной отрасли, функционируют в одной конкурентной среде и схожем правовом пространстве, удовлетворяют одни и те же потребности покупателей. Например, некоторые фирмы, выпускающие косметическую продукцию, ориентируются на личные продажи. Такие фирмы имеют ограниченное число менеджеров, ориентируются лишь на незначительное число четко разработанных правил, в большей степени опираются на харизматическое, а не на рациональное руководство, поощряют привлечение членов семьи к продаже товаров компании.

Важную роль в формировании организационной культуры играют *выдающиеся личности и важные события* в истории компании.

## **2. Функции организационной культуры**

Все многообразие функций организационной культуры можно свести к трем основным:

1) *обеспечение стабильности организации* в условиях постоянно изменяющихся условий производства и хозяйствования;

2) *обеспечение единства и общности всех членов организации.* Особенно это важно в крупных организациях, имеющих свои отделения по всему миру. Организационная культура может соединять всех воедино, создавая имидж организации, ее узнаваемость;

3) *обеспечение вовлеченности всех членов организации* в ее общее дело и достижение стратегических целей.

## **3. Области проявления организационной культуры**

Организационная культура проявляется в организационной структуре, стратегии социализации, классовых различиях, идеологии, мифах и символах, ритуалах и церемониях, языке общения.

1. *Организационная структура* компании складывается под влиянием внешней среды, которая в определенной степени определяет и взаимодействие различных подсистем компании.

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

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

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

5. Под *мифами* обычно понимают ряд вымышленных событий, используемых, чтобы объяснить происхождение или трансформацию чего-либо. Это безоговорочная вера, например, в превосходство определенной технологии или поведения, не подтвержденная реальными фактами.

6. *Символы* – это объекты, с которыми компания хочет ассоциироваться в глазах окружающих. К символам можно отнести такие атрибуты, как название компании, архитектура и размеры здания головного офиса, его местоположение и внутренний интерьер, наличие специальных парковочных мест для сотрудников, автомобили и самолеты, принадлежащие компании, и т.д.

7. В каждой компании существует свой специфический уникальный *язык общения*. И как в любой стране национальный язык лучше всего понимают коренные жители, так язык организации лучше всего понимают ее сотрудники. Язык организации формируется на основе определенного жаргона, сленга, жестикуляции, сигналов, знаков, широко использует метафоры, шутки, юмор. Все это позволяет сотрудникам организации четко доносить специфическую информацию до своих коллег по работе.

8. *Ритуалы* – это продуманные, спланированные театрализованные действия, объединяющие различные формы проявления культуры в одно событие. Ритуалы и обряды рассчитаны на зрителей.

9. *Церемонии* – это системы, объединяющие несколько ритуалов, связанных с определенным событием (например, утверждение в должности, понижение в должности или увольнение и др.)

### **3. Типы организационной культуры**

Основу предлагаемой типологии составляют личность руководителя, сфера бизнеса и этап развития компании. Основываясь на этих принципах, можно выделить организации с четырьмя основными типами корпоративных культур:



- культура личности (в центре внимания – профессионализм личности: адвокатские конторы, консультационные фирмы);
- центристская культура («гений и помощники», власть, жесткий контроль: инвестиционные, торговые, посреднические организации);
- формализованная культура (регламентация, жесткие нормы и правила: промышленные предприятия, банки);
- инновационная культура (заинтересованность в достижении результатов, зависимость от внешней среды: маркетинговые службы, рекламные агентства, школы бизнеса).

*Культура личности.* В организациях с таким типом культуры коллектив сотрудников обычно состоит из людей высокопрофессиональных, работающих относительно независимо. Они вообще могут работать как без руководителя, так и друг без друга, хотя по каким-либо причинам на данный момент им все же удобнее объединить усилия и работать вместе. Такая корпоративная культура рассчитана на удовлетворение личных амбиций и интересов. В центре внимания данных организаций находятся яркие творческие личности. Основой авторитета и влияния в организации являются, как правило, знания, опыт и способности сотрудника.

*Центристская (силовая) культура.* Основу такой культуры, как правило, составляют власть и жесткий контроль. Отличительная особенность такой культуры состоит в том, что компания очень мобильна и легко приспосабливается к любым изменениям на рынке. Проблема данного типа культуры состоит в том, что она может препятствовать росту организации. Корпоративная культура такого типа может характеризоваться неправильными стратегическими решениями, низким моральным духом и большой текучестью кадров.

*Формализованная культура* или, как ее часто называют, административная, бюрократическая культура, характеризующаяся высоким уровнем формализации и регламентации, нормами, правилами, процедурами. Отличительная особенность такой культуры в том, что все права и обязанности сотрудников четко формализованы; при подборе работников учитываются не столько их профессиональные способности, сколько степень их соответствия конкретным должностным инструкциям, способность добросовестно выполнять возложенные на них обязанности. Достоинства такой организации – ориентация на обеспечение личной защищенности, стабильность, уважение к иерархии и опыту. Потенциально слабые ее стороны – замедленное восприятие изменений внешней среды и реагирование на них, что может привести к неудачам, поражениям в конкурентной борьбе, потере позиции на рынке и даже банкротству.

*Инновационная (целевая) корпоративная культура.* Здесь при отсутствии центра власти, проявляется большая заинтересованность в результатах деятельности, выполнении задач. Достоинство такой культуры – способность адекватно реагировать на условия внешней среды. Группы (команды) формируются для выполнения конкретных целей. Подобный тип культуры в

основном используется там, где требуются гибкость, чуткое реагирование на рыночную конъюнктуру, нововведения, имеется сильная конкуренция, при которой жизненный цикл продукции короток, а скорость реагирования имеет критическое значение. Структура таких организаций чаще всего довольно размытая. Основное внимание уделяется профессионализму сотрудников. Целевая культура требует командной работы. В отличие от формализованной культуры контроль со стороны управляющих ограничивается принятием решений по распределению ресурсов и назначению людей на ключевые посты. Выбор методики каждодневной работы предоставляется самой группе. Развитие фирмы обеспечивает дух творчества и новаторства.

Наряду с данной типологией, существуют и ряд других. Например, типология, основанная на зависимости между пятью психологическими типами личности, которые можно охарактеризовать как «*невротические*», и типом организационной культуры. Так, склонность руководителя к излишней драматизации приводит к появлению *харизматической* организационной культуры, подозрительность в его характере к *параноидальной*. Склонность менеджера к депрессии лежит в основе *избегающей* организационной культуры, беспристрастность или безразличие – в основе *политизированной*. У истоков *бюрократической* организационной культуры стоит руководитель-формалист.

В отдельных ситуациях не личность руководителя влияет на организационную культуру, а наоборот. Положение дел в компании может заставить ее руководителя стать нервным. Например, возможное скорое банкротство компании может подтолкнуть сравнительно здоровую в психическом отношении личность к депрессии. К такому же результату может привести и влияние факторов внешней среды: общая нестабильная обстановка в стране создает чувство неуверенности в завтрашнем дне, что приводит людей к депрессии и развитию у них подозрительности.

Организационные культуры, которые могут быть названы «*сильными*», часто формируются сильными лидерами, и наоборот. Однако силу организационной культуры помимо фактора лидерства определяют и другие факторы. Так, сильная организационная культура характеризуется тем, что базовые ценности организации разделяются большинством сотрудников, приверженность им носит достаточно «*интенсивный характер*» (сотрудники беззаветно верят в эти ценности, стараются убедить в этом других). Еще одно отличие сильной организационной культуры – постоянство во времени. Базовые ценности такой культуры соблюдаются большинством сотрудников не от случая к случаю, а регулярно.

#### **4. Организационные субкультуры**

В типичной организации может существовать как доминирующая культура, так и несколько субкультур.

*Доминирующая культура* представляет собой сумму некоторых ценностей, разделяемых большинством членов организации.

*Субкультура* представляет собой сумму ценностей, которые разделяет меньшинство членов организации.

При исследовании организационной культуры компании необходимо либо рассматривать в качестве единицы анализа фирму в целом, либо рассматривать культуры её различных единиц (функциональных подразделений, подразделений по продукту, различных иерархических уровней управления или отдельных групп сотрудников), выявлять их общие доминирующие атрибуты, а затем их объединять.

Выделяют основные виды субкультур.

*Иерархические субкультуры.* Иерархические субкультуры существуют на различных уровнях управления компании и проявляются через различия в статусе, полномочиях, власти, символах, присущих руководителям подчиненным. Наиболее четко иерархические субкультуры очерчены в механистических организациях, где существует четкое разграничение между уровнями управления. Часто подобная ситуация складывается в компаниях, где на низших ступенях иерархической лестницы выполняются узкоспециализированные функции, не требующие высокой квалификации, что ослабляет силу нижнего уровня и приводит к централизации контроля и принятия решений. Такая ситуация может сложиться и в том случае, если для продвижения вверх по служебной лестнице необходимо не только иметь определенный уровень квалификации, но и разделять ценности высшего управленческого звена компании.

*Профессиональные субкультуры.* Как правило, наиболее тесные контакты у сотрудников компании устанавливаются с коллегами, имеющими аналогичный уровень квалификации. В таком случае люди одинаковой профессии или люди, работающие над решением одной и той же задачи, могут рассматриваться как группа, имеющая собственную субкультуру.

*Субкультуры, основанные на культурных различиях.* В настоящее время в условиях глобализации многие организации столкнулись с феноменом, ранее характерным лишь для крупных транснациональных корпораций, с усилением дифференциации культур. Во многих компаниях работают представители разных стран, говорящие на разных языках, исповедующие различную религию, имеющие часто противоположные системы ценностей. Результатом этого процесса стало появление субкультур, основанных на верованиях и убеждениях различных этнических групп.

*Субкультуры различных возрастных групп.* В организациях, объединяющих значительное число людей разных возрастов, могут формироваться группы, включающие членов организации, близких друг другу по возрасту. Такие субкультуры характерны, например, для учебных заведений, где школьники или студенты могут представлять группы, соответствующие им по возрасту.

Одна или несколько субкультур организации могут по своей природе полностью соответствовать доминирующей культуре или лишь незначительно от нее отличаться. В первом случае приверженность данной группы основным

ценностям доминирующей коалиции проявляется в большей степени, чем в других группах. Во втором случае эти ценности принимаются всеми членами группы одновременно с системой ценностей, специфической для данной субкультуры, но не конфликтующей с основными ценностями. Может существовать и третий тип субкультур, называемых *контркультурами*, которые отвергают ценности компании и ее цели.

Контркультуры обычно появляются в организации тогда, когда индивиды или группы находятся в условиях, которые, по их мнению, не могут обеспечить им привычного или желаемого удовлетворения от работы. В определенном смысле контркультуры являются призывом о помощи в период кризиса или стресса, т.е. когда существовавшая система поддержки разрушилась, и люди пытаются восстановить какой-нибудь контроль своей жизни в организации. Некоторые контркультурные группы могут стать достаточно влиятельными в периоды крупномасштабных реорганизаций, связанных со значительными изменениями во внешней среде или самой компании.

Субкультуры могут ослабить организацию или нанести ей серьезный ущерб, если они находятся в конфликте с доминирующей культурой и/или общими целями компании.

### **5. Формирование организационной культуры**

На формирование корпоративной культуры оказывают влияние: миссия и цели организации, стратегия развития, характер и содержание труда, квалификация, образование и общий уровень культуры работников, личность руководителя, его представления, принципы, ценности, поведение. Кроме того, на организационную культуру оказывает влияние и внешнее окружение: политические и экономические условия, национальные особенности, традиции, культура, классовые, этнические и расовые различия, деловая среда.

Как организации формируют и поддерживают свою организационную культуру? Прежде всего, это подбор персонала, соответствующий данному типу организационной культуры, а затем ориентация новых сотрудников, например, на усиление их положительных характеристик. В процессе ориентации могут быть поставлены задачи – например, минимизировать те качества новых сотрудников, которые нежелательны с точки зрения утверждения и поддержания ценностей данной организации.

Существенная роль в формировании организационной культуры принадлежит основателям компании, руководителям высшего звена, которые зачастую являются предметом подражания для остальных сотрудников. Важное место в формировании корпоративной культуры занимают ритуалы, разные символы, номинации лучших сотрудников, корпоративные праздники. Все вместе это формирует имидж организации, ее неповторимость по сравнению с другими организациями.

### **6. Подходы к управлению организационной культурой**

Существует позиция, что независимо от той стадии развития, на которой находится организация, ее высшее руководство может управлять культурой двумя способами.

*Первый* представляет собой как бы видение свыше, которое должно вызывать энтузиазм у большинства членов организации. Руководитель-лидер воодушевляет и претворяет в жизнь базовые ценности организации. Это предполагает наличие очевидных и искренних личных обязательств лидера по отношению к ценностям, в которые он верит. Данный способ может реализовываться через публичные заявления, выступления и личный пример, свидетельствующие о последовательном интересе к вводимым ценностям. Руководителям рекомендуется выступать в печати, по радио и по телевидению как можно чаще с проповедованием устанавливаемых ценностей.

Применение *второго* способа начинается с другого конца организации, с ее нижних уровней. В данном случае большое внимание уделяется деталям реальной жизни в организации. Менеджеры должны отслеживать по всей организации, что в ней происходит, стараясь при этом шаг за шагом управлять культурой организации. Известно, что ряд руководителей уверенно придерживается определенных ценностей и верований, но не передает их другим членам организации. В такой ситуации они теряют возможность влиять на культуру организации. «Менеджеры-затворники» могут постичь все «технические» тайны управления, но они не могут воздействовать на культуру организации, оставаясь «невидимыми». Данный способ требует понимания значения культуры в повседневной жизни организации. При этом действенными средствами могут быть манипулирование символами и вещами материального мира организации, создание и выработка образцов поведения, введение шаг за шагом ритуалов, символов. Если каждодневные действия менеджеров в организации находятся в соответствии с заявляемыми ими ценностями, то это, безусловно, способствует развитию культуры и ее усилению.

Очевидно, что управление, организационной культурой не является простым делом. Ценностные ориентации должны быть не только заявлены, но и стать неотъемлемой частью внутренней жизни высшего руководства и передаваться на нижние уровни организации во всех своих деталях.

Управляя культурой, следует иметь в виду, что она может служить своего рода «клеем», скрепляющим части организации. Вместе с тем необходимо помнить, что если части плохие, то даже лучший в мире «клей» не сделает целое достаточно крепким. Унификация ценностей и ежедневная работа менеджеров по их «внедрению» в жизнь могут привести организацию к успеху.

## **7. Факторы, влияющие на возможность изменения организационной культуры**

*Организационный кризис.* Он подвергает сомнению имеющуюся практику и открывает возможности для принятия новых ценностей. Примерами кризиса могут быть ухудшение положения организации, ее финансовое поглощение

какой-то другой организацией, потеря главных клиентов, резкий прорыв конкурентов на рынок организации.

*Смена руководства.* Поскольку высшее руководство является главным фактором в формировании культуры организации, замена ее главных руководителей способствует введению новых ценностей. Но новое руководство само по себе не является гарантией того, что работники примут новые ценности. Новые лидеры должны иметь четкое альтернативное видение того, какой может быть организация, и обладать авторитетом.

*Стадии жизненного цикла организации.* Изменить культуру организации легче в переходные периоды от ее создания к росту и от зрелости к упадку. Когда организация вступает в стадию роста, основные изменения организационной культуры будут необходимы. Другая возможность изменения культуры появляется, когда организация вступает в стадию упадка. На этой стадии обычно необходимы сокращение персонала, снижение затрат и принятие других подобных мер, которые драматизируют настроения работников и свидетельствуют о том, что организация переживает кризис.

*Возраст организации.* Независимо от стадии жизненного цикла организации, чем меньше ее возраст, тем менее устоявшимися будут ее ценности. Изменение культуры более вероятно в молодой организации.

*Размер организации.* Изменить культуру легче в малой организации, так как в ней общение руководителей с работниками более тесное, что увеличивает возможности распространения новых ценностей.

*Уровень культуры.* Чем шире распространена культура в организации и выше сплоченность коллектива, разделяющего общие ценности, тем сложнее изменить культуру. Слабая культура более подвержена изменениям, чем сильная.

*Наличие субкультур.* Чем больше существует субкультур, тем сильнее сопротивление изменению доминирующей культуры.

### ***Задания для семинарских занятий***

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Многоуровневая модель организационной культуры.
2. Харизматический и самодостаточный типы организационной культуры.
3. Параноидальный и основанный на доверии типы организационной культуры.
4. Избегающий и инновационный типы организационной культуры.
5. Политизированный и акцентированный типы организационной культуры.
6. Бюрократический и креативный типы организационной культуры.

#### *Темы рефератов*

1. Изменение организационной культуры
2. Создание организационной культуры в новой организации

### 3. Создание организационной культуры при слиянии компаний.

#### **Кейс «Организационная культура компании LEVI STRAUSS»**

##### *Цели.*

1. Оценить влияние организационной культуры на производительность, дисциплину, текучесть кадров и удовлетворенность работой.

2. Проанализировать возможность управления организационной культурой в интересах развития организации.

##### *Ситуация.*

*Levi Strauss* – крупнейший в мире производитель джинсовой одежды, объемы продаж которой исчисляются миллиардами долларов. Однако в начале 90-х гг. в адрес компании стали поступать упреки, что она медленно обновляет свою продукцию, уступая своим конкурентам – *Haggar Apparel* и *Farah Manufacturing*. Появились также критические замечания в адрес организационной культуры *Levi Strauss*. В то время компания проводила в жизнь идею ее президента *R. Haas*, убежденного, что компания уже доказала свою возможность занимать лидирующее положение по производству джинсовой одежды. Теперь ее задача – создать высоко моральную культуру, поддерживать этику взаимоотношений, тем самым, превратив *Levi Strauss* в образец высокого качества трудовой жизни. Идеи *Haas* сводились к следующему:

- открытость: менеджеры должны проявлять интерес к работникам, отмечать их успехи, подчеркивать их вклад в достижение результатов работы компании;

- независимость: на всех уровнях управления организацией приветствуются независимые суждения, конструктивная критика;

- этика: менеджеры должны четко и открыто формулировать свои требования, подавать примеры этики бизнеса и взаимоотношений внутри и за пределами компании;

- делегирование: менеджеры должны делегировать полномочия более низким уровням управления, тем, кто непосредственно производит продукцию и контактирует с покупателями и клиентами;

- внешние связи: *Levi Strauss* откажется от сотрудничества с партнерами, действия которых противоречат стандартам этики компании;

- оценка персонала: до 30% премий приходится на работников, соблюдающих этические стандарты. Работник, который добился высоких производственных результатов, но не достаточно хорошо проявил себя с точки зрения этических норм и стандартов компании, может не получить премию.

Этические стандарты *Levi Strauss* многие ставили под сомнение, считая, что они не способствуют повышению эффективности работы компании, объясняя этим ее неудачи на рынке. Однако *Haas* считал, что проблемы компании обусловлены внешними факторами и обстоятельствами, и если бы не

приверженность персонала этим этическим нормам, компания переживала бы гораздо большие трудности.

*Вопросы.*

1. Какова организационная культура компании *Levi Strauss*?
2. Можно ли считать организационную культуру компании *Levi Strauss* сильной?
3. Согласны ли вы с утверждением *Haas*, что созданная им организационная культура представляет основное конкурентное преимущество компании на рынке? Аргументируйте свою позицию.

## **Тема 9. ОРГАНИЗАЦИОННОЕ ПОВЕДЕНИЕ В МЕЖДУНАРОДНОМ КОНТЕКСТЕ**

- 1. Понятие национальной культуры**
- 2. Особенности российской национальной культуры**
- 3. Оценка влияния опыта других стран**

### **1. Понятие национальной культуры**

Стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные многонациональные корпорации, участие организаций в различных формах международной кооперации, а также глобализация мировой экономики в целом выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. В последнее время становится очевидным тот факт, что эффективность международного бизнеса зависит от понимания особенностей национальной культуры других стран, способности адаптироваться к культурным различиям наций. Так как именно национальная культура существенно влияет на поведение людей и принятие решений в организации.

*Национальная культура* – основные духовные ценности и особенности поведения, характеризующие людей той или иной страны.

В условиях усиливающейся тенденции к расширению международных экономических связей и развитию сотрудничества между странами в различных областях экономики и общественной жизни, с одной стороны, происходит определенное сближение стран, усиливается сходство в стратегии развития организаций, технологии производства, развитии инновационных процессов; с другой стороны, сохраняются культурные ценности различных стран, а, следовательно, и присущие им отличия в системе управления.

Существует целый ряд подходов, позволяющих определить отличия различных стран друг от друга. Один из наиболее известных подходов к анализу отличий между странами предложен Г. Хофстеде. Обследовав в 70-е гг. свыше 116 000 работников в международных корпорациях 40 стран, он сформулировал четыре важнейшие критерия различия представителей этих стран:



- индивидуализм/коллективизм;
- отношение к власти;
- отношение к риску;
- преобладание мужского начала (отношение к роли женщины в обществе).

## 2. Особенности российской национальной культуры

Охарактеризовать российскую национальную культуру достаточно сложно, поскольку культурные ценности в различных регионах нашей страны, а также в различных социальных группах и поколениях существенно различаются. Тем не менее некоторые общие выводы относительно российских культурных ценностей, имеющих непосредственное отношение к управлению персоналом, могут быть сделаны.

В начале 90-х гг. было предпринято несколько попыток определить национальные особенности поведения в России. На основе классификации Хофстеде они были охарактеризованы следующим образом:

- индивидуализм/коллективизм – преобладание коллективистских наклонностей;
- отношение к власти – «дистанция власти» и степень авторитаризма значительно выше среднего;
- отношение к риску – сильно выраженное стремление свести риск в обществе к минимуму;
- преобладание мужского начала (отношение к роли женщины в обществе) – только формальное равноправие.

Количественные показатели оценки различных национальных культур приведены в табл. 5.

Таблица 5

Особенности национальной культуры различных стран в соответствии с критериями, разработанными Г. Хофстеде

Страна / Критерий	Россия	США	Япония	Германия
Уровень индивидуализма	26	91	46	67
Отношение к власти	76	40	54	35
Отношение к риску	92	46	92	65
Преобладание мужского начала	28	62	95	66

Г. Хофстеде выявил высокий уровень корреляционной зависимости между степенью индивидуализма и показателем валового национального продукта (ВВП) на душу населения. Так, страны с индивидуалистскими наклонностями (США и многие западные страны) характеризуются, как правило, наиболее высокими показателями ВВП на душу населения, а страны с коллективистскими наклонностями – относительно низкими.

Россия в соответствии со шкалой Г. Хофстеде может быть отнесена к группе стран с преимущественно коллективистскими наклонностями. Работники часто ожидают, что их организация будет заботиться о них и опекать

их, если они окажутся в затруднительном положении, в то время как в индивидуалистских странах принято больше полагаться на собственные усилия. Принадлежность к группе, определенному социальному слою для многих россиян является достаточно сильным мотиватором, подчас не менее значимым, чем материальное вознаграждение.

В России достаточно высока «дистанция власти», т.е. работники, как правило, демонстрируют особое почитание своих руководителей; звания и статус имеют большой вес, определяя поведение людей.

По оценке специалистов стремление контролировать ситуацию и свести риск к минимуму в экономической и социальной жизни общества составляет существенную особенность российского менталитета. Подтверждением могут служить, например, во все времена провозглашаемая развернутая политика поддержки наименее защищенных и социально уязвимых групп населения, перераспределения средств и доходов между эффективно работающими предприятиями и теми, кто работал не очень успешно, уравнивательные тенденции в области оплаты труда и занятости.

### **3. Оценка влияния опыта других стран**

Знание особенностей поведения и системы управления в различных странах может оказаться весьма полезным при принятии наиболее оптимальных управленческих решений.

В последнее время в России отмечается значительный интерес к зарубежному опыту, в том числе и в области управления. Однако его применение будет успешным только в случае его модификации к условиям российской действительности и особенностям российского менталитета.

Так, богатый опыт, накопленный в США в области разработки теорий управления, мотивации и лидерства, далеко не всегда может быть успешно использован в той же форме в России. С точки зрения особенностей поведения наши страны существенно отличаются, например, если среди американцев преобладают индивидуалистские наклонности, то россиянам в большей мере свойственны коллективистские ценности. Кроме того, в Америке, как правило, принято поощрять риск (тот, кто рискует, имеет большие прибыли, однако в случае неудачи берет на себя ответственность за убытки и потери); в России же, как правило, принято распределять риск, а, следовательно, и выгоды в случае успешного завершения дела.

Вместе с тем разумное использование зарубежного опыта может оказаться достаточно эффективным средством решения экономических и социальных проблем. Подтверждением тому являются японские «кружки качества» (группа работников, которые регулярно встречаются, чтобы обсудить проблемы качества, выявить причины их появления, предложить пути их устранения и реализовать их на практике). Американские специалисты утверждают, что «кружки качества» изначально появились в Америке, а в 50-е гг. были экспортированы в Японию. В условиях японского коллективистского менталитета они оказались настолько эффективными, что сейчас все чаще

поднимается вопрос о необходимости возродить их и уделить им гораздо более серьезное внимание в самой Америке.

Большинство людей, сталкиваясь с национальной культурой других стран, испытывают состояние шока. *Культурный шок* – это состояние растерянности, тревоги, беспомощности, вызванное непониманием ценностей другой культуры. Состояние культурного шока обычно продолжается 4-6 месяцев и состоит из следующих основных этапов:

- 1) все кажется новым и интересным, настроение оптимистическое;
- 2) появляются сложности в общении – сказываются языковые барьеры;
- 3) возникает чувство разочарования, настроение угнетенное;
- 4) адаптация к новой культуре (*культурная адаптация*) – наступает понимание того, что действительно важно, а что нет, как правильно вести себя в различных ситуациях.

### *Задания для семинарских занятий*

#### *Вопросы к семинарским занятиям*

1. Почему важно знать национальную культуру и особенности поведения представителей различных стран?
2. В чем особенности этнических, национальных, конфессиональных культур? Приведите примеры.
3. Каковы особенности разных региональных культур России?
4. Каковы различия в уровне культуры разных слоев общества? Приведите примеры.
5. Как национально-культурные особенности России повлияли на специфику работы с персоналом в этой стране (подбор кадров, их продвижение и развитие, мотивация персонала, регулирование трудовых отношений и занятости)?
6. С национальной культурой каких стран Россия имеет наибольшее сходство? Почему вы так думаете?
7. Уменьшаются ли (увеличиваются или остаются прежними) различия между странами в области экономики и общественной жизни? Обоснуйте свою позицию.
8. Для чего необходимо развивать культурную эмпатию у сотрудников многонациональных корпораций?

#### *Темы рефератов*

1. Процесс глобализации мировой экономики и его влияние на человеческий потенциал организации.
2. Стили корпоративного управления в зарубежных странах (на примере конкретной страны).
3. Проблемы управления многонациональными командами.
4. Зарубежный опыт управления многонациональными командами.

5. Формирование и развитие организационной культуры в международных компаниях.
6. Использование российскими предприятиями зарубежного опыта развития организации.
7. Управление межкультурными различиями в современных корпорациях.
8. Типология многонациональных корпораций.

### **Кейс «Классовая борьба английских рабочих»**

*Цель.*

Закрепление знаний по теме.

*Ситуация.*

Сопrotивление работников МакДоналдс (СРМ) — группа политически активных сотрудников ресторана в Глазго, которые приняли смелое решение объединить работников компании. На первом этапе своей деятельности они начали выпускать информационные листки, содержащие сведения, представляющие интерес для всех сотрудников компании. Даже работники МакДоналдс, не разделяющие цели СРМ, находят эти листки забавными и с удовольствием читают их. Это само по себе уже достижение, так как привлекает к группе внимание окружающих. Активисты СРМ обратились ко всем сотрудникам с просьбой внести свой вклад в подготовку сведений для информационных листков. В перспективе СРМ надеется установить связь с аналогичными группами других ресторанов МакДоналдс. В этой связи члены группы решили дать интервью одному из английских журналов, чтобы о них узнали заинтересованные лица.

Вот что они о себе рассказали.

В ресторане МакДоналдс в Глазго регулярно возникали конфликты, заставлявшие людей уходить из компании. Причин для этого имелось достаточно. Например, ресторан задолжал сотрудникам сотни фунтов, не выплачивая премий и не увеличивая заработную плату. Это вызывало недовольство людей, однако открыто высказать руководству претензии никто не решался. В то же время за годы совместной работы многие работники ресторана подружились между собой, и, в конце концов, они решили объединиться и попытаться использовать организованное сопротивление, чтобы оказать давление на владельцев ресторана и заставить их выполнить свои обязательства. Многого им добиться не удалось: заработную плату не увеличили, но премии частично выплатили.

Несмотря на некоторые успехи, члены СРМ остаются реалистами: чтобы достичь чего-то, надо объединиться с работниками ресторанов, расположенных в других районах. Если учесть, что в разных странах мира достаточно регулярно открываются новые рестораны МакДоналдс, то соотношение «организованные работники – неорганизованные работники» изменяется в пользу последних. Так что работы предстоит много.

Члены СРМ не связаны уставом или каким-либо иным документом и не должны придерживаться единых взглядов.

Борьба СРМ за свои права на рабочем месте связана и координируется с другими формами борьбы и с борьбой других групп, например безработных. Кроме того, члены СРМ готовы сотрудничать с теми работниками компании, которые добиваются создания профсоюзных организаций, в частности в Канаде и России. Тем не менее, СРМ отдает себе отчет в том, что не всегда успех приносят действия, согласованные с профсоюзами. Успех работников МакДоналдс в Шотландии и Италии подтверждает мнение о том, что часто эффективны решения, противоречащие позиции профсоюзных лидеров. Практика доказала, что там, где текучесть кадров так же велика, как в ресторанах компании, традиционные действия профсоюзов не годятся.

Руководство компании не поддерживает деятельность СРМ: все, что делают члены СРМ, они делают анонимно (распространяют пропагандистские материалы, связываются с другими работниками МакДоналдса и т.д.). Они не сомневаются в том, что их уволят, как только найдут. Активисты сами говорят: «Они ищут нас повсюду, но они не найдут нас, кого бы ни спрашивали, потому что наш славный народ просто не стучит».

Протестуя против эксплуатации наемного труда и разделяя антикапиталистические настроения, СРМ тем не менее не согласна с действиями экстремистски настроенных антиглобалистов, громящих витрины магазинов и ресторанов, нанося вред простым работникам. Члены СРМ считают, что надо уметь отделять компанию от ее сотрудников: они готовы включиться в борьбу, но только если она направлена не против простых людей.

СРМ пытается установить контакты с работниками компании по всему миру, чтобы объединить усилия в борьбе. В начале нового тысячелетия некоторые из инициатив сопротивления достаточно продвинулись во Франции, прошли забастовки в Италии, прослеживается тенденция к образованию подобных групп в Канаде и России. Члены СРМ надеются сформировать межнациональную сеть работников МакДоналдса под девизом «Глобальный бизнес – глобальное сопротивление».

#### *Вопросы и задания*

1. Влияет ли на процесс глобализации создание неформальных групп среди работников транснациональной корпорации?
2. Как глобализация влияет на межкультурные различия?
3. Охарактеризуйте группу СРМ.
4. Как СРМ влияет на стабильность развития МакДоналдса?
5. Каковы перспективы создания аналогичных групп в российских компаниях?

## Вопросы к зачету

1. Понятие и сущность организационного поведения
2. Понятие и типы организаций
3. Организация управления
4. Современный подход к управлению организацией
5. Основы представления о личности
6. Основные теории поведения личности
7. Классификация личности
8. Мотивация: основные понятия
9. Теория мотивации по А. Маслоу
10. Теория «достижения — власть» Д. Мак-Клелланда
11. Двухфакторная модель Ф. Герцберга
12. Процессные теории мотивации: Теория подкрепления
13. Процессные теории мотивации: Теория ожиданий
14. Процессные теории мотивации: Теория справедливости
15. Понятие и основные этапы карьеры
16. Понятие и источники стресса
17. Последствия стресса
18. Стратегия управления стрессом
19. Типы групп и их структура
20. Общие характеристики групп
21. Факторы, влияющие на создание групп
22. Сотрудничество и конкуренция в группах
23. Сущность понятия лидерства и основные подходы к его изучению
24. Поведенческие теории лидерства
25. Ситуационные теории лидерства
26. Понятие и основы власти
27. Тактические способы власти
28. Понятие конфликта и его природа
29. Основные этапы процесса конфликта
30. Причины возникновения конфликтов

## ЗАДАНИЕ ДЛЯ КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЫ

Студенты выполняют контрольную работу в процессе изучения дисциплины «Организационное поведение» в соответствии с учебным планом.

*Контрольная работа* – представляет собой формулировку отдельной проблемы, связанной с теорией и практикой. Это самостоятельная научно-исследовательская работа студента, где раскрывается суть исследуемой студентом проблемы и может носить как общетеоретический, так и прикладной характер.

Работа по объему должна быть написана на 15-18 страницах машинописного текста (без учета приложений) в пересчете на следующие параметры: формат листа - А4, размер шрифта - 14, межстрочный интервал - 1,5 интервала.

Оценивается преподавателем с указанием положительных и отрицательных сторон представленной работы. В случае недостаточно качественного выполнения работа может быть направлена на частичную без перепечатывания или полную доработку. Степень самостоятельности выполнения работы студентов оценивается при беседе до зачета контрольной работы перед началом сессии.

Контрольная работа должна быть выполнена в срок, установленный учебным планом. Это, в свою очередь, требует от студентов умелой и правильной организации труда.

Подготовку к выполнению контрольной работы начинают с изучения источников информации по соответствующей теме, не ограничиваясь изучением лишь обязательной литературы. Рекомендуется использовать текущие публикации и приводить при необходимости фактические примеры и данные, применяя в обязательном порядке практические материалы своего или иного предприятия (организации). Использованные в работе цифровые данные, цитаты, конкретные материалы в обязательном порядке сопровождают указанием на источник, из которого они взяты.

В зависимости от начальной буквы фамилии студенты выполняют разные варианты контрольной работы.

### Распределение вариантов работы

Начальная буква фамилии	А, Б	В, Г	Д, Е	Ж, З	И, К	Л, М	Н, О	П, Р	С, Т	У, Ф, Х	Ц, Ч, Ш	Щ, Э, Ю, Я
Вариант контрольной работы	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12

## ПЕРЕЧЕНЬ ТЕМ И ВОПРОСОВ К КОНТРОЛЬНОЙ РАБОТЕ

### *Контрольная работа 1*

#### **Задание 1.**

##### ***Цель.***

Создание портрета успешного бизнесмена.

##### ***Пояснение.***

По мнению Сергея Ивановича Ляпунова (доктор экономических наук, Российская экономическая академия имени Г.В. Плеханова), каждый из тех, кто начинает заниматься бизнесом, соединяет в себе качества сразу трех человек: предпринимателя, менеджера и специалиста. Всех их объединяет необходимость и умение осуществлять анализ проблем, которые они призваны решать.

1. Заполните таблицу, укажите основные черты трех позиций личности бизнесмена: Предприниматель, Менеджер, Специалист.

<i>Характерные черты</i>	<i>Позиция</i>
Живет прошлым	
Имеет способности управленца	
Индивидуалист	
Любит предсказуемость, планирование	
Инициатор нововведений	
Пытается сохранить status quo.	
Имеет способности управленца	
Готов использовать открывающиеся возможности	
Способен работать методично, контролируя процесс работы	
Живет настоящим	
Видит одни проблемы в различных событиях	
Стремится осуществить контроль	
Жаждет перемен	
Строитель порядка	
Любит мастерить	
Прагматичен	
Живет будущим	

##### ***Пояснение.***

Три стороны нашей натуры – Предприниматель, Менеджер и Специалист, по большей части конфликтуют. Если бы они были сбалансированы должным образом, получился бы в высшей степени компетентный индивид, успешно осуществляющий бизнес.

Предприниматель обладал бы полной свободой для прорыва в новые области и расширения своих интересов, менеджер мог бы развивать профессионализм проводимых операций, а специалист выполнял бы работу, требующую высокой квалификации.



При этом каждый получал бы удовлетворение от работы, которую ему приятнее всего выполнять, одновременно с этим наиболее продуктивным образом служа достижению общей цели. Однако, опыт доказывает противоположное: лишь очень немногие люди, которые начинают заниматься бизнесом, одарены столь счастливой сбалансированностью разных сторон своей натуры. Согласно данным исследователей, на сегодняшний день типичный владелец малого предприятия только на 10 процентов является предпринимателем, на 20 процентов – менеджером и на целых 70 процентов – специалистом.

### ***Итог***

1. Проанализируйте, в каких ситуациях на первый план должна выходить та или иная часть нашей натуры.

2. Составьте целостный портрет успешного бизнесмена, добавив в него социально-демографические, ценностные и личностные характеристики.

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Зарубежный опыт управления многонациональными командами.

## ***Контрольная работа 2***

### **Задание 1.**

#### ***Цель.***

Закрепление знаний по теме «Мотивация персонала»

#### ***Задания.***

1. Мы исходим из убеждения, что человека заставляют действовать так, а не иначе его потребности. Существует ли другая реальная сила, способная управлять поведением человека?

2. На примере одной из известных вам компаний расскажите, какие методы мотивации применяются ее менеджерами и руководителями. В чем их преимущества, являются ли они эффективными для согласования интересов компании и персонала?

3. Найдите в истории или художественной литературе примеры успешной и неуспешной мотивации человека. Попытайтесь проанализировать причины успеха или неудачи.

4. Прокомментируйте с позиций действия механизма мотивации следующий исторический факт: Юлий Цезарь, высадившись со своими легионами в одной из стран, приказал сжечь корабли, на которых они прибыли. Солдаты находились во вражеской стране, последняя связь с континентом исчезла, последнее средство отступления было сожжено, и им осталось только одно – наступать и побеждать. Именно это они и сделали.

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Процесс глобализации мировой экономики и его влияние на человеческий потенциал организации.

### **Контрольная работа 3**

#### **Задание 1.**

##### **Цели.**

1. Выявить потенциальные источники стресса в конкретной ситуации.
2. Проанализировать последствия стресса для работников и организации.

##### **Ситуация.**

Все большее распространение получает «временная занятость», когда компании сокращают персонал, «выбрасывая людей на улицу». Это лишает работников уверенности в завтрашнем дне, получении стабильного заработка и определенного социального статуса. В этих условиях странно видеть колонны бастующих рабочих компании *General Motors* с лозунгами «Меньше работы – меньше денег».

В середине 90-х гг. компания значительно сократила численность занятых, передав часть их функций оставшимся работникам. Сверхурочная работа стала обязательной для подавляющей части персонала; продолжительность рабочей недели некоторых сотрудников доходила до 66 ч. Компании выгоднее было оплачивать сверхурочные работы, чем держать дополнительных работников. Зарплаты рабочих, находящихся на повременной системе оплаты, составляли в среднем 53 000 долл. в год. К тому же компания предоставляла им различные льготы на сумму около 35 000 долл.

Однако, несмотря на высокие заработки, работники испытывали чувство глубокой неудовлетворенности и усталости, которое со временем нарастало. Один из работников так описывал свои ощущения: «Складывается впечатление, будто единственное, что я делаю – это работаю, сплю, и потом вновь возвращаюсь на работу».

##### **Вопросы**

1. Какое отношение данная ситуация имеет к стрессу?
2. Каковы ее последствия:
  - для организации?
  - для работников?
3. Насколько данная ситуация характерна для российских организаций?

#### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Изменение организационной культуры

## **Контрольная работа 4**

### **Задание 1.**

#### **Цель.**

Изучение специфики различных стилей руководства.

#### **Пояснения.**

Выбор индивидуального стиля руководства коллективом – одна из наиболее важных задач для менеджера. Обычно выделяют пять основных стилей руководства.

1. *«Невмешательство»*: низкий уровень заботы о производстве и людях. Руководитель не руководит, много делает сам. Он добивается минимальных результатов, которых достаточно только для решения им своей должности в данной организации.

2. *«Теплая компания»*: высокий уровень заботы о людях. Стремление к установлению дружеских отношений, приятной атмосферы и удобного темпа работы. При этом руководителя не особенно интересует, будут ли достигнуты конкретные и устойчивые результаты.

3. *«Задача»*: внимание руководителя полностью сосредоточено на производстве. Человеческому фактору либо вообще не уделяется внимания, либо уделяется крайне мало.

4. *«Золотая середина»*: руководитель старается в достаточной степени сочетать ориентацию как на интересы человека, так и на выполнение задачи. Он не требует слишком многого от сотрудников, но и не занимается попустительством.

5. *«Команда»*: руководитель полностью поглощен стремлением к достижению оптимального сочетания интересов и производства, и персонала. Общие обязательства, которые берут на себя сотрудники, стремящиеся к достижению целей организации, способствуют установлению доверия и уважения друг к другу.

#### **Задание.**

Какой стиль руководства, по вашему мнению, является наилучшим? Аргументируйте свою позицию. В то же время нельзя утверждать, что есть некий оптимальный стиль руководства, который всегда оправдан, поскольку ситуации сильно отличаются друг от друга. Может ли быть гибкий стиль руководства?

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Создание организационной культуры в новой организации

## **Контрольная работа 5**

### **Задание 1.**

### ***Цель.***

Исследование типов принятия управленческих решений.

### ***Пояснения.***

В рамках менеджмента особую роль играет принятие правильных управленческих решений, поскольку от этого зависит успех в бизнесе. На практике встречаются следующие варианты:

- руководитель принимает решение и сообщает результат подчиненным, если это необходимо;
- руководитель принимает решение и объясняет, почему он принял;
- руководитель принимает решение, но при этом интересуется мнением подчиненных, получая таким образом возможность проверить решение и в случае необходимости внести изменения;
- руководитель принимает решение и представляет его группе на доработку;
- руководитель излагает суть проблемы, спрашивает, какие будут предложения, и, выслушав их, принимает решения;
- руководитель излагает проблему и просит группу принять решение, оставляя за собой право выбора и утверждения варианта;
- руководитель излагает проблему и принимает решение группы.

### ***Вопросы.***

Какой из предложенных вариантов вы считаете предпочтительным? Почему?

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Групповая агрессия и межгрупповой конфликт.

## ***Контрольная работа 6***

### **Задание 1.**

#### **Анализ конкретных ситуаций**

##### *Ситуация 1*

Вы – руководитель организации. Ваша организация приобрела новую грузовую машину. В отсутствие директора главный механик поручил работу на ней молодому перспективному специалисту. Но эта машина ранее была обещана пожилому, опытному водителю, которого такое решение возмутило. Пожилой водитель поставил директора перед выбором: или ему отдают машину, или он уходит из организации. Ваши действия?

##### *Ситуация 2*

Один из ваших сотрудников говорит вам: «Что же касается снижения моих результатов работы, о котором вы мне сейчас говорили, вы всегда чем-то в отношении меня недовольны. К чему же мне тогда стараться?»

Вы говорите: \_\_\_\_\_

##### *Ситуация 3*

Два руководителя разговорились о том, как они дают указания подчиненным.

Первый: «Главное – что сказано, а не как сказано. У меня нет времени, чтобы подбирать для каждого форму выражения».

Второй: «Может быть, у тебя народ такой необидчивый. А мне постоянно приходится продумывать, как с кем лучше поговорить».

Позиции какого руководителя вы отдадите предпочтение и почему?

## **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Гендерный аспект конфликтного поведения.

## ***Контрольная работа 7***

### **Задание 1.**

#### **Разбор конкретных ситуаций**

##### *Ситуация 1*

Вы - заместитель начальника отдела, все сотрудники которого – женщины. В силу своего характера или по каким-то другим причинам вы не нравитесь никому в этом отделе. Руководитель предлагает вам занять отдельный кабинет, но это будет затруднять вашу работу, так как вам необходима информация, поступающая от остальных сотрудников отдела. Как вы поступите?

##### *Ситуация 2*

Директор кафе прочитал книгу жалоб и предложений и выяснил следующее:

- посетителей устраивает ассортимент;
- посетители довольны качеством приготовленной пищи;
- им нравится качество обслуживания и вежливость персонала;
- тем не менее посетители не хотели бы прийти в это кафе еще раз в связи с тем, что персонал кафе плохо относится друг к другу, работники грубо разговаривают между собой, и у посетителей создается впечатление, что персонал кафе не любит свою работу, свою организацию.

Какие действия должен предпринять директор заведения для сплочения коллектива, становления благоприятной психологической атмосферы?

##### *Ситуация 3*

Коллега, с которым вам приходится тесно сотрудничать, в последнее время находится «не в форме», делая множество ошибок. Некоторое время вы исправляете ошибки сами. Наконец, вашему терпению наступает предел.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

## **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Конфликт как фактор развития исторических событий.

## ***Контрольная работа 8***

### **Задание 1.**

#### **Разбор конкретных ситуаций**

##### *Ситуация 1*

На сборочном конвейере освободившееся место заняла молодая работница. Она прилагает много сил, чтобы успеть за ритмом работы ее новых подруг, но пока не может трудиться так, как остальные члены бригады, задерживая передачу деталей. Работницы стали нервничать, в бригаде начались ссоры.

Что должен предпринять мастер?

##### *Ситуация 2*

##### *Работа с группой*

1. Может ли одна и та же группа в одно и то же время относиться к разным типам групп? Аргументируйте свой ответ.

2. Могут ли формировать группу два человека, которые не поддерживают между собой личных контактов, но обмениваются письмами, меморандумами и т.п.?

3. К каким группам вы принадлежите? Что это за группы, к каким типам они принадлежат? Почему вы входите в эти группы? Можете ли вы выйти из них?

4. Можете ли вы назвать шесть групп, в которых вам довелось участвовать, и которые прошли в своем развитии определенные этапы? Можете ли вы назвать группу, которая не прошла эти этапы?

5. Всегда ли плохи амбициозность, конфликтность и повышенная эмоциональность? Почему?

6. Определите наиболее явные характеристики группы, членом которой вы являетесь.

7. Предположим, вас назначили руководителем рабочей группы, отличающейся слабой сплоченностью. Что вы станете делать в этой ситуации?

8. По каким признакам вы можете распознать неформального лидера рабочей группы? Сколько таких признаков?

### **Задание 2.**

#### *Осветить проблему (теоретически)*

1. Стрессовые состояния у людей, потерявших работу.

## ***Контрольная работа 9***

### **Задание 1.**

#### **Разбор конкретных ситуаций**

##### *Ситуация 1*

В вашей команде появился неформальный лидер, несогласный с проводимой вами политикой и вашими действиями. Из-за этого коллектив начал распадаться на две группировки. Чтобы предотвратить негативные последствия такой ситуации, вы приглашаете неформального лидера на встречу.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

#### *Ситуация 2*

На предприятие пришел молодой директор (35 лет), который хорошо ориентируется в современной рыночной ситуации. Он достаточно быстро вникает в суть дела. Его заместитель – человек, проработавший всю жизнь на этом предприятии (ему 50 лет), снискавший уважение работников. Довольно часто он саботирует действия директора, срывая выполняемые договоры и принося тем самым убытки предприятию. Но делает это так, чтобы нельзя было указать на него как на виновного. Директор случайно узнает об этом. Как ему поступить?

#### *Ситуация 3*

У вас дружная команда в организации, но вы принимаете двух работников, которые необходимы фирме на данном этапе развития и которые оказываются непримиримыми друг к другу, начиная «делить власть». Коллектив распадается на ваших глазах.

Вы вызываете обоих и говорите: \_\_\_\_\_

#### *Ситуация 4*

Рабочий – активный общественник. Общественные дела часто отвлекают его от работы. Товарищи по бригаде откровенно выражают недовольство. Им приходится часто выполнять большой объем работы, а при распределении премии делить ее на равные доли.

Как вы оцениваете ситуацию? Какие меры или действия предполагаете осуществить?

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Модели поведения в стрессовой ситуации.

## ***Контрольная работа 10***

### **Задание 1.**

#### **Разбор конкретных ситуаций**

#### *Ситуация 1*

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

#### *Ситуация 2*

1. Смоделируйте ситуацию, при которой человек обладает чем-то одним: либо властью, либо влиянием, либо авторитетом, либо лидирует, но не имеет ни одного из трех оставшихся качеств из тех, которые были названы. Какая из смоделированных ситуаций наиболее типична?

2. Может ли руководитель, обладающий властью, но не являющийся лидером, успешно справляться со своими обязанностями. Почему? Приведите примеры исходя из собственного опыта. Что можно сделать, чтобы исправить ситуацию?

3. Какие из современных лидеров вам больше всего нравятся. Проанализируйте их поведение. Есть ли общее между вашим поведением и поведением этих лидеров? В чем различия? Какие черты вы бы хотели перенять у этих лидеров? Поможет ли это вам в формировании поведения современного менеджера? Почему?

4. Каким должно быть поведение современного лидера? Зависит ли это от призвания, миссии или целей организации? Почему? Зависит ли поведение лидера коммерческой фирмы от характера, специализации этой фирмы? В случае положительного ответа определите черты, свойственные лидеру финансовой компании. Приведите примеры.

5. Может ли менеджер быть одновременно ориентирован на задание и на работника?

6. Приведите примеры ситуаций, при которых поведение подчиненных заставляет лидера кардинально менять свое поведение. Можно ли считать его хорошим лидером?

7. Часто шеф отсутствует, а его заместитель на месте. Значит ли это, что шеф вовсе не нужен?

## **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Процесс формирования и развития личности.

## ***Контрольная работа 11***

### **Задание 1.**

#### ***Цель.***

Осознание последствий индивидуального поведения на эффективность работы группы и ее сплоченность.

#### ***Ситуация.***

Андрей Попов – мастер на заводе, производящем пластиковые контейнеры. В течение рабочего дня он должен контролировать выполнение установленной нормы выпуска продукции. При разработке норм руководство предприятия исходило из ритмичного функционирования оборудования и интенсивного труда рабочих. Если выйдет из строя автомат, не поставят



своевременно сырье или заболеет кто-либо из рабочих, объем выпуска может сократиться.

Примечательным является тот факт, что бригада Попова чаще других выполняет норму, когда работает в ночную смену. Сам он объясняет это тем, что ночью начальство не мешает работе, не отвлекает его и сотрудников, поэтому ночью можно произвести больше продукции, чем днем.

Перевыполнение норм руководством завода поощряется, а невыполнение, как правило, влечет за собой «вызов на ковер» или лишение премии. Главный инженер завода регулярно проводит встречи с бригадами для обсуждения норм выработки, при этом на мастеров оказывается жесткое давление с целью заставить их выполнять эти нормы. Андрей предпочитает лишний раз не объясняться с начальством, поэтому время от времени прибегает к маленьким хитростям, которые, если о них станет известно, могут доставить ему серьезные неприятности. Например, когда дела идут особенно плохо, он заимствует часть продукции со склада отдела контроля качества и сдает ее как произведенную своей бригадой в отчетный период. На этот склад поступает продукция, которую контролеры оставили для дальнейшей проверки из-за незначительных дефектов. Затем она либо уничтожается, либо отгружается потребителю. По своему опыту Андрей знает, что 75% продукции, находящейся на данном складе, пригодны для отгрузки, и иногда можно достаточно точно определить, какие именно изделия лучше по качеству.

Так как запасы на складе отдела контроля качества не очень тщательно регистрируются, Андрей может взять оттуда продукцию, если он уверен в том, что его бригада не выполнит норму. Иногда он даже отправляет потребителю продукцию, произведенную другой бригадой и находящуюся на данном складе. Даже если покупатель потом жалуется на качество, Андрею это ничем не грозит, так как он не отвечает за контроль качества готовой продукции.

### ***Вопросы и задания***

1. Какие виды последствий поведения руководства завода и мастера иллюстрирует приведенная ситуация?
2. Опишите возможные эффекты последствий поведения Андрея Попова.
3. Как влияет «ноу-хау» А. Попова на сплоченность бригады?

### **Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Управление карьерой.

## ***Контрольная работа 12***

### **Задание 1.**

#### **Анализ конкретных ситуаций**

##### *Ситуация 1*

Вы лидер в своей команде на протяжении многих лет, но появляется молодой перспективный сотрудник, который разрабатывает интересные

проекты. Ему требуется ваша поддержка. Вы видите, что этот человек явно стремится занять ваше место.

В очередной раз, когда он обратился за помощью, вы говорите: \_\_\_\_\_

*Ситуация 2*

Вы начальник СМУ. К вам на прием пришел бригадир бригады №3 с жалобой на неоднократные срывы дисциплины. Причина кроется в том, что неформальным лидером является абсолютно недисциплинированный работник, который «вносит смуту в умы» остальных членов бригады, и те то не являются на работу вообще, то самовольно уходят, то в рабочее время распивают спиртные напитки и т.д.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

*Ситуация 3*

Вы – начальник торговой компании. Бухгалтер компании пользуется авторитетом в коллективе (т.е. является неформальным лидером). Ваши сотрудники предпочитают высказывать свои идеи сначала главному бухгалтеру, а потом уже вам. Вам это не нравится.

Вы вызываете главного бухгалтера и говорите: \_\_\_\_\_

*Ситуация 4*

Ваш подчиненный одновременно является другом вашей семьи и ценным работником фирмы, но на работе допускает фамильярное отношение к вам, что снижает ваш авторитет как руководителя. Срочно нужно объясниться.

Вы говорите: \_\_\_\_\_

**Задание 2.**

*Осветить проблему (теоретически)*

Состав и содержание карьеры работника

## Список рекомендуемой литературы

### Основная литература

1. Згонник, Л.В. Организационное поведение : учебник / Л.В. Згонник. – 3-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 232 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=572963> (дата обращения: 07.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03762-7. – Текст : электронный.
2. Семенов, А.К. Организационное поведение : учебник : [16+] / А.К. Семенов, В.И. Набоков. – Москва : Дашков и К°, 2018. – 272 с. : ил. – (Учебные издания для бакалавров). – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=495826> (дата обращения: 07.01.2021). – Библиогр.: с. 266-268. – ISBN 978-5-394-02482-5. – Текст : электронный.

### Дополнительная литература

3. Басенко, В.П. Организационное поведение : учебное пособие / В.П. Басенко, Б.М. Жуков, А.А. Романов. – 2-е изд., стер. – Москва : Дашков и К°, 2020. – 381 с. : ил. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=112228> (дата обращения: 07.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-394-03559-3. – Текст : электронный.
4. Грачева, О.Ю. Организационное поведение: шпаргалка : [16+] / О.Ю. Грачева ; Научная книга. – 2-е изд. – Саратов : Научная книга, 2020. – 32 с. : табл. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=578438> (дата обращения: 07.01.2021). – ISBN 978-5-9758-2003-7. – Текст : электронный.
5. Ивасенко, А.Г. Организационное поведение: 100 экзаменационных ответов / А.Г. Ивасенко, Я.И. Никонова, В.В. Цевелев. – 3-е изд., стер. – Москва : ФЛИНТА, 2017. – 296 с. – Режим доступа: по подписке. – URL: <https://biblioclub.ru/index.php?page=book&id=103524> (дата обращения: 07.01.2021). – Библиогр. в кн. – ISBN 978-5-9765-1292-4. – Текст : электронный.