# Организационное поведение: ответы на вопросы

Развитие концепций управления и органзационного поведения.

В первой половине ХХ века получили развитие 4 школы управленческой мысли: школа научного управления, административная школа, школа человеческих отношений и школа поведенческих наук. Основоположники и приверженцы каждого из направлений полагали, что им удалось найти путь к наиболее эффективному достижению целей организации; однако более поздние исследования и неудачные попытки применить теоретические открытия школ на практике показали, что многие предлагаемые решения были лишь частично верными.

Школа научного управления (основоположник – Ф.Тэйлор; а также Ф.Гилбрет, Г.Гандт). Это учение базировалось на механистическом понимании человека, его места в организации. Ф.Тэйлор также разработал ряд методов научной организации труда, основанных на изучении движений рабочего с помощью хронометража, стандартизации приёмов и орудий труда. Внедрялись в практику научные подходы к подбору, расстановке и стимулированию труда рабочих. Заслугой школы было то, что управление впервые стало рассматриваться, как самостоятельная область научных исследований.

Административная школа (основоположник – А.Файоль) в основном, исследовала управление производством на высшем административном уровне, совершенствование управления организацией в целом. Целью школы было создание универсальных принципов управления, кои затрагивали два основных аспекта: разработка рациональной системы управления организацией и построение структуры организации и управления работниками. Файоль разработал 14 принципов управления, от коих, по его убеждению, зависел успех управления.

Яркими представителями школы были также: М.Блюфилд, разработавший концепцию «менеджмента персонала» и М.Вебер, предложивший концепцию «рациональной бюрократии».

Представители школы научного управления и административной школы признавали значение человеческого фактора, однако, ограничивались такими вопросами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений.

Школа человеческих отношений (основоположники – Э.Мэйо, Р.Оуэн) возникла, как реакция на недостатки административной школы (сформировавшейсяв то время, когда психология находилась в зачаточном состоянии). Хоторнский эксперимент Э.Мэйо показал, что группа рабочих – это социальная система, в коей есть собственные формы контроля и, воздействуя на на такую систему определённым образом, можно добиться улучшения результатов труда. Идея Оуэна состояла в том, что фирма должна уделять внимание не только станкам и машинам, но и людям, т.к. это оказывает большое влияние на производительность труда.Перенос центра внимания в управлении на человека породил различные бихевиористические школы менеджмента (бихевиоризм – можно перевести, как «поведенческая психология; основатель – Дж.Уотсон).Человек в концепции бихевиоризма понимается, как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на те или иные реакции, действия, поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение.Разработка бихевиористами теорий мотивации способствовала развитию школы человеческих отношений в 40-60 г.г. ХХ века. Одной из теорий является иерархическая пирамида потребностей А.Маслоу, коий внёс огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении.В 70 г.г. ХХ века бихевиоризм представил свои концепции в новом освещении – в теории социального научения (Д.Роттер), согласно ей, каждый человек обладает определённым набором действий, поведенческих реакций, сформировавшихся в теч. жизни – «поведенческим потенциалом», коий включает в себя 5 осн. блоков – «техник существования».Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на методах налаживания межличностных отношений. Её представители стремились в бОльшей степени помочь работнику осознать собственные возможности – а в широком смысле за счёт повышения эффективности человеческих ресурсов происходило и повышение эффективности организации. Однако, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, отличавшихся от тех, кои исследовали его приверженцы.Внесли существенный вклад в развитие теорий управления и такие науки, как математика, статистика, инженерные науки (и связ. с ними области знания). Появилось новое направление – исследование операций (применение методов научного исследования к операционным проблемам организации), им занималась Количественная школа. Ключевой характеристикой науки управления, согласно этому напрвлению, является замена словесных рассуждений и описательного анализа моделями, символами и количествеными значениями.Процесс не закончен, выдвигаются всё новые идеи о принципах поведения человека в организации.Производственная психология и школа человеческих отношений.Школа научного управления и административная (классическая) школа возникли, когда психология находилась в зачаточном состоянии. Более того, поскольку те, кто интересовался психологией, редко интересовались управлением, существовавшие тогда скудные знания о человеческом сознании были никак не связаны с проблемами трудовой деятельности. Следовательно, хотя представители школы научного управления и административной (классической) школы признавали значение человеческого фактора, их дискуссии ограничивались такими аспектами, как справедливая оплата, экономическое стимулирование и установление формальных функциональных отношений. Движение «человеческих отношений в управлении» возникло в ответ на неспособность полностью осознать человеческий фактор, как основной элемент эффективности организации. Поскольку возникло оно как реакция на недостатки административной (классической) школы, школа человеческих отношений иногда также называется неоклассической школой.Самым известным этапом в становлении принципов школы является Хоторнский эксперимент, проведённый Э.Мэйо – первое крупное эмпирическое исследование в области менеджмента. Первоначальной задачей исследователей было установить, как влияет на производительность труда освещённость, продолжительность рабочего дня, ряд других формирующих условия труда факторов. Но выяснилось, что человеческий аспект оказывает бОльшее влияние на производительность труда, чем изменение его условий. Группа рабочих – это социальная система, в коей есть собственные системы контроля, и воздействуя на них опр. Образом, можно добиться улучшения результатов труда.Э.Мэйо считал, что если создать соотв. отношения, то человек будет трудиться с интересом и энтузиазмом. Менеджеры, по мнению Мэйо, должны доверять рабочим и особое внимание уделять созданию благоприятных взаимоотношений в коллективе.В результате школа человеческих отношений стала противовесом всему научному движению, т.к. в ней акцент переносился на людей, а не на заботу о производстве. Идея состояла в том, что простое проявление внимания к людям оказывает оч. большое влияние на производительность труда; т.е. речь шла о повышении эффективности организации засчёт повышения эффективности использования её человеческих ресурсов.Однако, представители школы человеческих отношений:

· преувеличивали влияние психологического фактора;

· не принимали во внимание особенностей корпоративной культуры, распространяя свои методы как, например, на бригады грузчиков, так и на группы по разработке высоких компьютерных технологий;

· не оставляли руководителю возможности для принятия жестких организационных решений, если того требует ситуация;

· не учитывали связи психологического фактора с системой других факторов (социальных, культурных, технологических, структурных, внесистемных и т.д.);

· рассматривали организацию только как закрытую систему без учета влияния рыночного и институционального окружения, проблем распределения и перераспределения властных и других ресурсов в организации.

Школа поведенческих наук.

Школа поведенческих наук возникла на базе школы человеческих отношений в результате развития психологии, проведения исследований в области бихевиоризма (поведенческой психологии). С позиций бихевиоризма, личность – это всё то, чем обладает индивид, его возможности для приспособления к среде, т.е. навыки, социально регулируемые инстинкты, социализованные эмоции плюс способность быть пластичным, чтобы образовывать новые навыки, а также способность сохранять и удерживать навыки. Т.е., личность – это организованная и относительно устойчивая система навыков. Человек в концепции бихевиоризма понимается, как реагирующее, действующее, обучающееся существо, запрограммированное на опр. поведение. Изменяя стимулы и подкрепления, можно программировать человека на требуемое поведение. Основателем бихевиоризма считается Дж.Уотсон. Огромный вклад в развитие бихевиоризма в управлении внёс А.Маслоу, создавший теорию иерархической пирамиды потребностей.Развитие психологии и социологии, совершенствование методов исследования сделало изучение поведения человека на рабочем месте в большей степени научным. Наиболее крупные фигуры более позднего периода поведенческого направления: К.Арджирис, Р.Лайкерт, Д.Мак-Грегор и Ф.Герцберг. Они изучали различные аспекты социального взаимодействия, мотивации, характер власти и авторитета, организационную структуру, коммуникации в организациях, лидерство, изменение качества трудовой жизни.Мак-Грегор был автором двух вариантов предположений об отношении человека к работе и типах поведения, кои влияют на действия и поведение менеджеров (теория Х и теория Y).А Оучи впоследствии доработал учение Мак-Грегора, создав свою теорию поведения работников, назвав её теорией Z.Школа поведенческих наук значительно отошла от школы человеческих отношений, сосредоточившейся, прежде всего, на налаживании межличностных отношений в организации. Её представители стремились в бОльшей степени помочь работнику осознать собственные возможности – а в широком смысле за счёт повышения эффективности человеческих ресурсов происходило и повышение эффективности организации. Однако, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, отличавшихся от тех, кои исследовали его приверженцы.

Поведенческий подход был настолько популярен, что охватил всю область управления в 60-е г.г. ХХ века. Как и более ранние школы управления, этот подход остаивал «единственно наилучший путь» для решения управленческих проблем. Его главный постулат состоял в том, что правильное применение науки о поведении всегда будет способствовать повышению эффективности как отдельного работника, так и организации в целом. Однако, несмотря на многие важные положительные результаты, бихевиористский подход иногда оказывался несостоятельным в ситуациях, отличавшихся от тех, кои исследовали его приверженцы.

Современные проблемы менеджмента.

Современный менеджмент сталкивается со множеством проблем – от внутрифирменных до глобального масштаба.

Растущая глобализация заставляет решать такие проблемы, как: проблема межкультурных взаимодействий (напр., в транснациональных корпорациях), создание и поддержание единой корпоративной политики и культуры при слиянии крупных корпораций, проблемы выхода на новые национальные рынки и удержание своих позиций на них в условиях растущей конкуренции.

Необходимость развития компаний в условиях изменяющихся рынков заставляет решать проблемы управления внутриорганизационными изменениями. Исследования и достижения в области организационного поведения, психологии, социологии, организации труда, информационных технологий – также ставят перед современным менеджментом вопросы и проблемы. Концепции лидерства, методики практической конфликтологии, способы оценки деятельности и мотивации персонала, информатизация менеджмента, прикладной маркетинг, преобразования организаций – современный менеджер должен быть в курсе последних разработок, должен уметь применять их. А в условиях растущего «информационного вала» (ускорение темпов появления информации, распространения её и обмена ею) это также становится проблемой.

Понятие организационного поведения. Его сущность и содержание.

Организационое поведение является научной дисциплиной, коя занимается изучением поведения работающих людей и тем, как они осуществляют свою деятельность в рамках определённых организационных структур. Исследования организационного поведения позволяют определить пути повышения эффективности трудовой деятельности человека.

Наука об орг.поведении позволяет анализировать поведение индивида в организации, способствует пониманию проблем межличностных отношений при взаимодействии двух индивидов (коллег или начальника и подчинённого), при рассмотрении динамики малых групп (формальных и неформальных), между группами при рассмотрении внутриорганизационных отношений.

Одна из основных отличительных черт науки об организационном поведении – её междисциплинарный характер. Орг. поведение объединяет поведенческие (бихев.) науки (систематизированные знания о характере и причинах поступков людей) с др. дисциплинами – менеджментом, экономической теорией, экономико-математическими методами, и др.

Орг.поведение основывается на ряде базисных идей о природе человека и организаций. Принято выделять 6 основных понятий, характеризующих любого индивида: индивидуальные способности, восприятие, целостность личности, мотивация поведения, стремление к соучастию и ценность личности.

Индив. особенности – предопределяют тот факт, что наиболее эффективная мотивация работников предполагает специфический индивидуальный подход менеджера к каждому из них.

Восприятие – благодаря процессу т.н. селективного восприятия внимание человека привлекают прежде всего те особенности рабочей среды, кои сообразны индив. ожиданиям или усиливают их. Менеджеры должны учиться анализировать особенности восприятия работников, учитывать степень их эмоциональности и находить индив. подход к каждому.

Целостность личности – организации приходится иметь дело с целостной личностью, а не с отдельными её качествами (квалификацией, способностью к анализу и т.п.).

Мотивация поведения – обязательный атрибут любой организации. Находящиеся в её распоряжении оборудование и технологии не могут быть использованы до тех пор, пока к ним не приложится труд предварительно замотивированных людей. Менеджеры имеют возможность использовать два основных метода мотивации работников: 1. демонстрацию того, что определённые действия повысят степень удовлетворения потребностей работника; 2. угрозу снижения уровня удовлетворения потребностей работника в случае, если индивид осуществляет неправильные, с т.з. менеджера, действия.

Стремление к соучастию – каждый работник хотел бы чувствовать себя комфортно как в материальном, так и в духовном смысле, и это желание отражается на стремлении к самоэффективности, или уверенности в том, что он справится с порученной работой, оправдает ролевые ожидания, внесёт некий вклад в достижение общего успеха. Многие сотрудники стремятся, используя свои таланты и идеи, способствовать успеху организации, поделиться с коллегами тем, что они узнали и чему научились на собственном опыте. Организации должны предоставлять максимально благоприятные возможности таким работникам, ибо речь идёт о выгодной обеим сторонам практике.

Ценность личности – теория о том, что человек – лишь «винтик», один из экономических инструментов, давно утратила популярность. Каждый работник хотел бы внимательного и уважительного отношения к себе со стороны руководства. Сегодня высоко ценятся квалификация и способности работника, возможности его саморазвития.

Эффективная система орг. поведения позволяет достичь высокго уровня мотивации сотрудников, что в комбинации с высокой квалификацией персонала позволяет приблизиться к поставленным перед организацией целям, а также достигнуть индивидуальной удовлетворённости трудом. Создаются двунаправленные отношения, поддерживающие обе стороны, где менеджер и работник влияют друг на друга к обоюдной выгоде.

Характеристика организации как системы.

Организация – объединение людей, совместно действующих для достижения определённых целей. Помимо того, что организацию можно представить, как явление (структуру) или процесс, она является также системой, т.е., совокупностью взаимосвязанных и взаимозависимых компонентов, составленных в определённом порядке.

Уникальной характеристикой при рассмотрении систем являются внутренние отношения между её частями (элементами): 1. каждая система характеризуется как дифференциацией, так и интеграцией. В системе каждая часть организации выполняет свои специальные функции. В то же время для поддержания связи отдельных частей в одном организме и формирования завершённого целого в каждой системе осуществляется процесс интеграции. В организациях эта интеграция обычно достигается координацией уровней иерархии, правилами, процедурами, направленностью действий; 2. хотя организации созданы из отдельных элементов, они сами являются подсистемами в рамках более крупной системы. При этом целое не является простой суммой частей, поскольку систему следует рассматривать как единство не только частей, но и взаимосвязей между ними. Взаимосвязи могут как усиливать эффективность деятельности элементов системы (синергетический эффект), так и ослаблять её.

Различаются системы открытые и закрытые. Закрытая система является самоподдерживающейся, в существенной мере игнорирующей эффект внешнего воздействия. Закрытая организационная система имеет малую применяемость, т.к. её основное свойтсво – выживать ради себя самой и репродуцировать себя саму.

Открытая система признаёт динамическое взаимодействие с окружающим миром. Организации получают сырьё и человеческие ресурсы, зависят от клиентов, потребляющих их продукцию. Открытые системы тяготеют к нарастанию усложнённости и дифференциации – т.е., открытая система будет по мере своего роста стремиться ко всё большей специализации своих эелементов, усложнению структуры, расширению границ.

Также открытые системы имеют специфические черты: 1. признание взаимозависимости между системой и внешним миром. Изменения во внешнем окружении влияют на одни или несколько атрибутов системы; 2. адаптивность, т.е., восприяте изменений внешней и внутренней среды; 3. наличие обратной связи – процесса, позволяющего часть выходной продукции получить обратно в систему в виде информации или денег для модификации производства.

Т.о., организации, как открытые системы, имеют вход, трансформационный процесс и выход.

Общие типы организаций и их характеристика.

В основу типологии организаций (прежде всего, организационных структур) могут быть положены различные критерии: способы осуществления власти, способы взаимодействия организации с внешней средой, способы взаимодействия подразделений внутри организации, размер организации, применяемые технологии, стратегия.

По типу взаимодействия с внешней средой можно выделить: механический и органический типы. Механистические организации характеризуются экстенсивным использованием формальных правил и процедур, централизованным принятием решений, узко определенной ответственностью в работе и жесткой иерархией власти в организации.

Органические организации характеризуются слабым или умеренным использованием формальных правил и процедур, децентрализацией и участием в принятии решений низших уровней власти, широко определяемой ответственностью в работе, гибкостью структуры власти и небольшим количеством уровней иерархии. Этот тип организации используется в условиях сложного и динамичного окружения, применении не рутинных, то есть требующих творчества технологий. В отсутствии точных оценок и стандартов работником движет самомотивация (например, потребность в самовыражении) и внутренне вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля.

Типы организаций по взаимодействию подразделений. Взаимодействие между подразделениями может осуществляться с помощью традиционно применяемых организационных структур, которые основаны в основном на двух типах связей между подразделениями - линейной и функциональной. Линейно-функциональные схемы (дивизиональные), также в сочетании с механическим подходом (матричные) сыграли очень важную роль в переходе от аграрной ориентации общества к индустриальной. И сейчас данные формы широко используются.

Различный характер взаимодействий между организацией и индивидуумом порождает два основных типа организаций: корпоративного и индивидуалистского.

Корпоративная организация. Корпорация как социальный тип организации представляет собой группу людей, объединенных единой целью, с максимальной централизацией и авторитарностью руководства, защищающих свои узкокорпоративные интересы. В корпоративной организации ярко выражен приоритет интересов корпорации над интересами индивидуума, послушание и исполнительность.

Индивидуалистская организация как социальный тип также представляет собой группу людей, объединенных единой целью и осуществляющих совместную деятельность, отличие от корпорации – их объединение, добровольное и открытое. Интересы производства определяются интересами воспроизводства самого человека. Не организация отвечает за человека, а человек отвечает сам за себя.

Среди новых типов организации выделяют: эдхократические, многомерные, партисипативные, виртуальные, предпринимательские организации и организации, ориентированные на рынок.

Эдхократические организации – это организации, использующие высокую степень свободы в действиях работников, их компетентность и умение самостоятельно решать возникающие проблемы. Эдхократия – это и управленческий стиль руководства, при котором средства достижения сложных целей выбираются самими исполнителями. Каждый непосредственно отвечает за свои действия, и вознаграждается тот, кто добивается успеха. В эдхократической организации индивид испытывает сильное давление извне, которое частично ослабляется групповой работой, создающей чувство общности в работе. Риск так же, как и вознаграждения, делится между участниками. Эдхократические организации эффективны при реализации творческих проектов (кино, реклама, телевизионные проекты, шоу, театральные постановки), внедрении новых технологий, при антикризисном управлении.

Многомерные организации – это организации, в которых рабочие группы (подразделения) самостоятельно и одновременно выполняют три функции (как бы в трех измерениях):

обеспечивают свою производственную деятельность необходимыми ресурсами;

производят для конкретного потребителя, рынка или территории конкретный продукт или услугу;

обеспечивают сбыт (распределение) своей продукции и обслуживают конкретного потребителя.

Такие автономные группы имеют статус центров прибыли, а в отдельных случаях могут быть самостоятельными компаниями.

Партисипативные организации – это организации, где посредством создания органов самоуправления осуществляется некомпетентное вмешательство в работу других членов или частей организации, т.е. участие работников в управлении. Тем самым обеспечивается мотивированность их труда, обостряется чувство собственника. В таких организациях работники могут: участвовать в принятии решений; участвовать в процессе постановки целей; участвовать в решении проблем организации. Им дано право: выдвигать предложения; вырабатывать альтернативы решений проблем; выбирать окончательное решение. В традиционных организациях руководитель принимает решения, а работник их выполняет. В организациях с делегированием прав подчиненный самостоятельно принимает решения в рамках своих полномочий (по системе «елочка» или «матрешка»). В партисипативных организациях решение принимается с учетом мнения (вклада) руководителя и вклада работников.

В последнее время широко обсуждается вопрос о появлении нового вида продукции, получившей название виртуальной. Эта продукция (или услуга) может создаваться благодаря последним достижениям в области обработки информации, организационной динамики и развития производственных систем. Выпуск такой продукции становится доступным в любое время, в любом месте и в бесчисленном количестве вариантов моделей и форматов. Для того чтобы создавать виртуальную продукцию, компания должна полностью перестроить свою деятельность, уметь контролировать все более сложные виды информации и осваивать новые организационные и производственные навыки.

Отличительными чертами виртуальной организации являются:

непостоянный характер функционирования;

осуществление связей и управленческих действий на основе интегрированных и локальных информационных систем и телекоммуникаций;

взаимоотношения со всеми партнерскими и другими заинтересованными организациями через серию соглашений, договоров и взаимное владение собственностью;

образование временных альянсов организаций в смежных областях деятельности;

частичная интеграция с материнской компанией и сохранение отношений совместной собственности до тех пор, пока это считается выгодным;

договорные отношения работников с администрацией во всех звеньях.

Предпринимательские организации – это организации, более ориентированные на рост и на имеющиеся возможности и достижения, чем на контролируемые ресурсы. Особенности предпринимательских организаций:

принципиально изменяются функции руководства, оно поддерживает усилия предпринимательских ячеек, делающих бизнес, управление представляет собой перевернутую пирамиду;

предпринимательские ячейки (автономные рабочие группы — центры прибыли, по статусу могут быть фирмами или компаниями), сами выбирают вид предпринимательства, вид бизнеса, цели, способы, средства деятельности; потребности рынка диктуют им формы деятельности;

консультанты (бизнес-тренеры) помогают им своим опытом и интуицией делать бизнес;

ресурсы организации (финансы, информация, кадры, время, идеи) находятся в распоряжении предпринимательских ячеек;

подразделения, распределяющие рынки и ресурсы для предпринимательских ячеек, координируют деятельность последних;

критическим фактором успеха в таких организациях являются люди, группы и их квалификация.

Организации, ориентированные на рынок – это органические, быстро адаптируемые дивизиональные или матричные организации, в которых все их части (НИОКР, производство, кадры, маркетинг, снабжение, сбыт, финансы, обслуживание) группируются вокруг рынка или рынков. Это организации, «движимые рынком».

Современный подход к управлению организацией.

Современный подход к управлению организацией базируется на таких основных блоках, как:

выбор типа построения организации в зависимости от предполагаемых целей деятельности;

учёт особенностей организационного поведения в зависимости от этапа жизненного цикла организации;

поддержка имиджа и деловой репутации организации;

управление организационной культурой.

Тип построения организации (организационная структура) определяется по различным критериям: по способам формирования отношений внутри организации (корпоративные, индивидуалистские, эдхократические, партисипативные), по способам взаимодействия организации с внешней средой (механический и органический типы), по способам взаимодействия подразделений внутри организации (традиционный, дивизиональный, матричный), в зависимости от размера организации (индивидуальное, серийное, крупносерийное производство), от применяемых технологий (традиционные способы или инновации), стратегии.

Организационное поведение меняется в зависимости от жизненного цикла организации – начальный этап (этап предпринимательства, коллективности), этап устойчивого развития (формализация, выработка структуры), конечный этап (этап упадка).

Имидж и поддержание деловой репутации всегда, во все времена были важны – но в настоящее время эти понятия приобрели чёткие определения, также появились и методики разработки, защиты, поддержки и развития.

Управление организационной культурой. Каждая организация заинтересована в определении своих целей и ценностей, стратегии качества производимой продукции и оказываемых услуг, правил поведения и нравственных принципов работников, поддержания высокой репутации. Всё это определяет понятие организационной культуры, без коей нельзя добиться эффективной работы компании. Можно сказать, что эффективность организации невозможна без управления организационной культурой.

Жизненный цикл организации.

Организации зарождаются, развиваются, добиваются успеха, ослабевают и, в конце концов, прекращают своё существование. Всё это составляет жизненный цикл организации, коий также можно разделить на следующие этапы.

Создание организации. Организация находится в стадии становления, цели пока еще недостаточно четкие, творческий процесс протекает свободно. Основные усилия направлены на создание продукта и на выживание в условиях рынка. Организация, как правило, небольшая, отношения между сотрудниками неформальные. Тип лидера – новатор. На данной стадии чаще всего формируется организационная структура управления, слабо проявляется разделение и специализация управленческого труда. Высший уровень руководства представлен, как правило, учредителем, которому непосредственно подчиняются производство и финансы. Он же несет всю ответственность за принятые решения.

Рост организации. На этой стадии интенсивно развиваются инновационные процессы, окончательно формируется миссия (предназначение) организации. Коммуникации и контроль остаются неформальными. По мере роста организации в ней усиливаются процессы разделения и специализации управленческого труда, что в свою очередь вызывает образование новых структурных подразделений. Следовательно, организационная структура становится более сложной, растет число уровней иерархии, происходит увеличение удельного веса административных методов управления за счет создания новых инструкций, положений, процедур, нормативов.

Зрелость организации. Структура организации становится иерархически все более сложной, формальной, вводятся новые правила и процедуры. Возрастает степень разделения труда и специализации работников, усиливается роль высшего руководства. Процесс принятия решений становится все более консервативным. Роли уточнены настолько, что выбытие тех или иных сотрудников не вызывает серьезной опасности. Упор делается на эффективность инноваций и стабильность. На этой стадии весьма вероятно обюрокрачивание аппарата управления организации. Для предупреждения этого необходима децентрализация управления, корректировка системы мотивации.

Упадок организации. Организация сталкивается с уменьшением спроса на свою продукцию или услуги. Руководители ищут пути удержания рынков и использования новых возможностей. Увеличивается потребность в работниках, обладающих наиболее ценными специальностями. Число конфликтов нередко растет. Механизм разработки и принятия решений централизован. Организация становится чрезмерно бюрократичной и консервативной. Высшее руководство на этой стадии часто меняется, приходят новые люди, пытающиеся сдержать, замедлить спад.

На этапе упадка необходимо вдохнуть в организацию новую жизнь, резко скорректировать стратегию, произвести необходимые организационные изменения, иначе организация может прекратить своё существование.

Ценностные различия механистического и органического типов организации.

Механистический тип организации (бюрократическая модель) заимствован из классической модели военной организации. В ней наиболее полно проявляется иерархия, компетенции каждого сотрудника жёстко регламентированы, личностные правила не действуют. Сотрудники назначаются на свои должности строго согласно своей квалификации и проф. качествам, а продвижение происходит в зависимости от стажа и личных достижений, оцениваемых руководством. В такой организации задействованы принципы научного менеджмента. По основным характеристиками, механистический тип организации вполне подходит для функционирования в стабильной внешней среде, когда не требуются инновации (пожтому такой тип совсем не подходит для российских компаний). Тем не менее, как считает Б.З.Мильнер, подсистемы управления в рамках крупной организации могут быть выстроены по механистической концепции – в тех областях, где требуется именно чёткость процедур.

Механистические организации имеют преимущества при следующих условиях:

в организации известны общие цели и задачи;

работа в организации может делиться на отдельные операции;

общая цель организации должна быть достаточно простой, чтобы позволить выполнять ее на основе централизованного планирования;

выполнение работы индивидом может достоверно измеряться;

денежное вознаграждение мотивирует работника;

власть руководителя признается как законная.

Органический тип организации. Используется небольшое количество правил, т.к. они воспринимаются, как препятствующие творчеству работников и снижающие мотивацию. Иерархия состоит из небольшого количества уровней, особое разделение труда не поддерживается, так что у всех работников широкая сфера ответственности; решения принимаются коллегиально – группой самых инициативных и оригинально мыслящих работников. Децентрализация способствует созданию благоприятной рабочей обстановки, общности интересов, важной при проведении изменений. В отсутствии точных оценок и стандартов работником движет самомотивация (например, потребность в самовыражении) и внутренне вознаграждение, а не четко разработанная система формального контроля. Этот тип организации используется в условиях сложного и динамичного окружения, в условиях высокой неопределённости (т.к. наличествует быстрота реакции на изменения внешней среды), применении не рутинных, то есть требующих творчества технологий.

Поведенческие ресурсы управления. Модель управленческих ориентаций руководителя.

Понятие «управляемость» поведением работников в организации является ключевым. Различные кризисные явления требуют, прежде всего, пересмотра ценностей управления организационным поведением работников. Если понимать организационное поведение, прежде всего, как управленческий процесс, то тогда важно выяснить, какую роль играют в нем руководители, которые по своей сути и являются его организаторами.

Управленческие отношения делятся на две группы: формализованные и персонализованные.

Формализованные управленческие отношения могут превращаться в односторонние способы воздействия «сверху вниз»:

автократические — работники подчиняются силе (воле) руководителя;

технократические — подчиняются производственному процессу;

бюрократические — подчиняются организационному порядку в ущерб делу.

Персонализованные управленческие отношения могут быть:

демократизаторскими — руководитель постоянно учитывает мнение работников в корректировке рабочего процесса;

гуманизаторскими — уважает человеческое достоинство работников;

инноваторскими — предоставляет свободу творчества работникам, организует внедрение инициативных предложений.

Формализованные структуры управления ориентируют руководителя на жесткие требования, а работников — на подчинение этим требованиям. Персонализованные структуры управления ориентируют руководителя на «мягкие» требования, а работников — на самостоятельность в решении деловых проблем. Формализованная структура управления выполняет понуждающую функцию, ибо включает работников в организацию на основе необходимых требований, заставляя их подчиняться. В этом смысле она является первичной, базовой. Персонализованная структура выполняет стимулирующую функцию, ибо вовлекает работников в самоорганизацию на основе раскрытия их способностей в деле. В этом смысле она является вторичной, надстроечной.

Бюрократическая ориентация руководителя в ее крайнем проявлении обнаруживается в сильной заорганизованности работников, которая уводит их от решения конкретных деловых проблем. Возникает феномен псевдодела и псевдоработы: все понимают, что так работать нельзя, но работают. Это характерно для крупных фирм с филиалами на местах. Бюрократизм как подчинение порядку в ущерб делу возникает постепенно и проявляется в «разбухании» управленческого аппарата, усложнении принятия управленческих решений, увеличении количества совещаний, передаче возникающих проблем из одного отдела в другой, откладывании окончательных управленческих решений, стремлении избежать ответственности, замедлении реакции на требования рынка, непомерном расширении товарных запасов, нерасторопности руководителей, их стремлении сохранить свое положение.

Технократическая ориентация руководителя может выражаться как крайнее проявление такого вовлечения работников в производственный процесс, когда они оцениваются только с точки зрения исполнителей рабочих функций: «Мой цех должен работать как отлаженный часовой механизм!» Возникает феномен технологизации социальных процессов, которые подгоняются под жесткие дисциплинарные схемы. Носителями технократических проявлений становятся, как правило, руководители-«технари» с ярко выраженным инженерным мышлением. Они переносят свое видение технико-технологических процессов на работников, упрощая понимание психологических проблем.

Автократическая ориентация руководителя проявляется как крайность тогда, когда в его поведении усиливается тенденция подчинить работников своей воле вопреки их интересам. Это может быть характерно и для малых, и для средних, и для крупных фирм. Такой феномен возникает прежде всего как синдром власти.Авторитарный стиль руководства становится привычным особенно в тех случаях, когда руководитель совмещает роли собственника, предпринимателя и менеджера. Внутренний конфликт между этими тремя базовыми ролями, который так или иначе возникает в его сознании, преодолевается путем подавления роли менеджера ролью собственника и ролью предпринимателя. Обе они сугубо индивидуалистические, а потому авторитаризм управленческих решений может проявляться в амбициозном доминировании единоначалия, в единоличном принятии управленческих решений, в навязывании своего мнения, в категоричности, грубости, жесткости контроля, прямолинейности оценок, непримиримости к критике.

Гуманизаторская ориентация руководителя проявляет себя в случаях, когда он видит в работниках «большую семью», использует их деловые и личные качества для профессионального роста, относится к ним как к главному ресурсу производства, видит прежде всего их творческие способности. Такой руководитель помогает работникам решать и их личные проблемы, считают, что каждый достоин уважения. Он может ценить межличностные отношения больше, чем деловые, и зачастую относится к работникам лучше, чем они того заслуживают.

Демократизаторская ориентация руководителя обнаруживает себя тогда, когда он отслеживает «обратные связи» от работников, чтобы лучше корректировать управленческие ситуации. Такой руководитель выслушивает не только мнение узкого круга лиц, но и точки зрения «низовых» работников, а иногда просит изложить их соображения письменно. Его позиция заключается в том, чтобы всегда выносить свои идеи на обсуждение компетентных лиц. Чаще всего такой руководитель умеет обеспечивать компромиссные пути решения проблем при оценке баланса интересов.

Инноваторская ориентация руководителя проявляется в тех случаях, когда он поддерживает нововведения работников, накапливает банк инициативных предложений, предоставляет необходимые полномочия их инициаторам, создает творческую обстановку для постоянного обновления. Он стремится корректировать работу всех под нововведения, зачастую побуждая критически ее переосмыслить. Однако бывает, что руководитель увлекается, навязывая нововведения работникам, внедряя их без учета преодоления психологических барьеров.

Управление поведением клиента.

Качество работы менеджера с клиентом создаёт фирме имидж, устойчивую деловую репутацию. Общение с настоящим профи создаёт у клиента позитивные чувства, ощущение того, что к нему отнеслись со вниманием и пониманием (даже если он ничего не купил). Это заставляет клиента в дальнейшем пользоваться услугами именно этой фирмы. Данный подход позволяет сохранять постоянных клиентов и привлекать новых, при этом мнение постоянных клиентов выполняет в этом случае роль «бесплатной достоверной рекламы».

«Клиентурное поведение» включает в себя след. условия:

учитывать состав покупателей

предлагать товары по ценам меньшим, чем у конкурентов

продавать товары в удобных упаковках, наборах, расфасовках

предлагать оригинальные сервисные услуги

тщательно продумывать справочно-информационную политику

обеспечивать дизайн торгового помещения, соответствующий образу товара

делать скидки постоянным покупателям и оптовикам

вводить новые формы торговли

постоянно расширять ассортимент, обновлять товары

требовать соблюдения соответствующих норм от работников фирмы.

«Антиклиентурное поведение» может проявляться в двух направлениях: либо клиента может оттолкнуть поведение работников фирмы (вместо того, чтобы проявить интерес к клиенту, от него стараются «отделаться», в устном или телефонном разговоре чувствуется спешка, клиенту не предоставляют запрашиваемую им информацию, или предоставляют некомпетентно, и т.п.); либо клиента могут оттолкнуть след. факторы:

изменение ранее оговоренной по телефону цены

невыполнение принятых на себя обязательств

плохо выполненная фирменная символика и изображение её на некачественном товаре

плохая упаковка товара, хотя качество его хорошее

плохая реклама

обман при описании свойств товара

отсутствие сервиса при продаже определённых групп товаров, коим он явно необходим

отсутствие обозначительных табличек на дверях офиса.

«Псевдоклиентурное поведение» также настроит клиента на негативный лад; оно характеризуется преувеличенно внимательным отношением к клиенту, что и привлекает, и настораживает его, порождает своеобразную реакцию – демонстративно радостное оживление при его появлении и слишком актиная реклама товара могут вызвать подозрение, что в фирму редко обращаются, что фирме необходимо «спихнуть товар». Настораживает клиента и слишком дорогая обстановка в офисе, и откровенное заискивание. Это вызывает у клиента чувство неловкости, связанности, ощущение, что ему готовтя какую-то психологическую ловушку.

Существует также «избирательное клиентурное поведение», направленное на отбор перспективных клиентов и отсеивание невыгодных клиентов. Практикуется оно либо работниками самостоятельно, либо по указанию руководства (в последнем случае это не афишируется).

Модели организационного поведения.

Существуют четыре модели организационного поведения: авторитарная, опеки, поддержки и коллегиальная.

Авторитарная модель опирается на власть, ориентирована на полномочия, дающие руководителю любого уровня (хотя бы теоретически) возможность заставить подчиненного выполнять свои распоряжения. Сотрудники ориентированы на подчинение и весьма зависимы от непосредственного начальника. В целом уровень личной вовлеченности в процесс труда минимальный. Иначе говоря, сотрудники, за редким исключением, делают не больше того, чем от них требуют. Принципиально слабая сторона этой модели - большие человеческие издержки. Отсутствие у сотрудников "права голоса" порождает разочарование, неуверенность, иногда - агрессию по отношению к руководству. Эта модель не плоха и не хороша, но в определенных условиях, например, когда организация находится в кризисе, может быть единственно возможной и эффективной, адекватной сложившемуся положению.

Другая весьма распространенная модель - опеки. В ее рамках руководитель, пусть подсознательно, рассматривает свою организацию как семью, а себя как главу этой семьи со всеми вытекающими отсюда последствиями. Стараясь иметь подробнейшую информацию обо всем, что происходит с конкретным подчиненным, включая и личные проблемы, руководитель порой вторгается в его жизнь. Плохо работают внутренние стимулы, а основной побудитель к действию - слово "должен". Данная модель опирается на экономические ресурсы организации, и руководство (как процесс) ориентировано на их распределение. Уровень трудовых усилий работников находится на грани потенциальных возможностей, и можно рассчитывать лишь на пассивное сотрудничество. Благоприятная на первый взгляд для сотрудников, она не способствует полному использованию человеческих ресурсов, а для руководителя чрезвычайно затратна и эффективна только в условиях недостаточности ресурсов.

Модель поддержки. Данная модель опирается на руководство, которое ориентировано на поддерживающие взаимоотношения. Работники ориентированы на выполнение конкретных заданий и имеют возможность участвовать в управлении и принятии решений. При этом удовлетворяется их потребность в статусе и признании и возникает опора на внутренние стимулы. Заметим, что поддерживающая модель начинает хорошо работать при условии наличия минимального объема ресурсов (финансовых, юридических, информационных и пр.). Для нее характерен климат индивидуального роста, она особенно эффективна при относительно "приличном" уровне жизни, однако переход к ней требует серьезной ломки взглядов руководителя.

Коллегиальная модель опирается на партнёрские отношения, работу в команде. Отличается от авторитарной большим доверием руководителя к исполнителям в вопросах, связанных с исполнением (коллегиальное распределение задач и индивидуальная ответственность за результаты исполнения). Исполнение становится умеренно инициативным. Рамки инициативы определяются критериями выполнения задач в области индивидуальной ответственности. Осуществима эта модель только в условиях избытка ресурсов, реализация её на практике крайне редка.

Основы представления о личности.

Личность – совокупность индивидуальных социальных и психологических качеств, характеризующих человека и позволяющих ему активно и сознательно действовать.

Личность формируется под воздействием многих факторов, называемых также детерминанты личности – биологические, социальные, культурные, ситуационные факторы.

Условно можно говорить о внутренней, социально-психологической структуре личности и о её внешней стуктуре как принадлежности к социальным группам.

Внутренняя структура личности включает в себя ряд подструктур:

сложившаяся в сознании личности психологическая среда – система потребностей, интересов, притязаний, ценностных ориентаций, идеалов, убеждений, мировоззрения;

психические свойства – характер, интеллект, эмоции, воля, мышление, память, воображение, творческие способности;

способности личности – опыт, навыки, умения;

психофизиологические свойства – темперамент.

Внешняя структура личности характеризуется принадлежностью к различным социальным группам, разграниченным по определённым критериям: социально-демографическим, профессионально-квалификационным, религиозным, национальным и т.д.

Черты личности являются базовыми единицами личности и представляют собой обобщённые склонности вести себя определённым образом в широком спектре ситуаций в разное время. Черты можно охарактеризовать тремя свойствами – частотой, интенсивностью, диапазоном ситуаций. В этой связи актуальна концепция оценки параметров личностных черт «Большая пятёрка»: открытость опыту, сознательность, экстраверсия, доброжелательность, нейротизм – образующих пятифакторную модель.

Существует множество различных типологий личности. Одной из применяемых в наст. время является типология Хейманса-Ле Сенна – характер в ней рассматривается, как совокупность 3 основных составных частей (эмоциональность, активность, первичность/вторичность). Различные комбинации упомянутых качеств дают 8 основных типов (т.н. «чистых», но в основном встречаются смешанные типы): нервный, сентиментальный, деятельный, страстный, флегматик, сангвиник, аморфный (беспечный), апатичный.

Также представляет интерес типология Майерс-Бриггс (MBTI), основанная на выявлении двух видов способов выполнения следующих действий: пополнения энергии и сосредоточения внимания; сбора информации; способов принятия решений; способо организации своего взаимодействия с внешним миром. Т.о., Майерс и Бриггс создали 4 основные шкалы предрасположенностей, каждый человек занимает определённое место на этих шкалах, что соответствует его принадлежности к одному из 16 типов личности.

Типологии личности, вкупе с методами оценки, представляют немалый интерес для выявления склонности человека к какой-либо профессии (или наоборот, показывают его профнепригодность).

Модель формирования отношений.

Каждый человек существует не в некоем ваккуме, но оказывается включён в различные взаимоотношения с другими людьми, включён в состав различных групп, больших и малых.

При этом возникают 4 основных проблемы:

проблема самоопределения (роль в группе);

проблема власти и влияния (будут ли удовлетворены потребности во влиянии и контроле над другими?);

проблема потребностей и целей (будут ли удовлетворены потребности, совпадают ли цели группы с ними?)

проблема принятия и близости (будет ли человек принят группой, будут ли его уважать и любить? Насколько тесными будут взаимоотношения?)

Базисная модель человеческого поведения.

Согласно теории А.Маслоу, поведение человека определяется иерархической структурой его потребностей, включающей в себя 5 их видов. Расположенные в последовательности, коя продиктована насущностью и приоритетностью их удовлетворения, они образуют иерархическую пирамиду Маслоу: в основании находятся физиологические потребности; затем следуют потребности в безопасности и защите, объединённые, вместе с основными, в «первичные потребности»; далее идут потребности «вторичные» - социальные, потребности в уважении и венчают пирамиду потребности в самовыражении.

В каждый конкретный момент времени человек стремится удовлетворить те потребности, кои наименее всего удовлетворены, начиная с нижней ступени (физиологические). Когда каждая степень удовлетворения потребности достигнет определённой, приемлемой для данного человека величины, происходит переход на следующую, высшую ступень. Так, удовлетворив голод, человек стремится одеться, построить безопасное жилище. Обретя всё это, человек начинает искать социальные контакты, посредством коих стремится удовлетворить потребность в общении, уважении, самовыражении (соответственно, поднимаясь всё выше по пирамиде потребностей).

Теория атрибуции. Фундаментальная ошибка атрибуции.

Понимание теории атрибуции необходимо для изучения мотивации трудовой деятельности в рамках организационного поведения.

Акт атрибуции представляет собой приписывание или наделение человеком какими-то характеристиками (или чертами, эмоциями или мотивами и т.д.) себя или другого человека.

Разнообразие теорий атрибуции постоянно увеличивается. Однако недавно проведенный их анализ позволяет сделать заключение, что все они объединяются следующими общими предположениями.

1. Мы стараемся найти смысл в окружающем нас мире.

2. Мы часто объясняем действия людей либо внутренними, либо внешними

причинами.

3. Мы делаем это в значительной степени на основе логики.

Фундаментальная ошибка атрибуции: исследования выявили, что люди имеют тенденцию игнорировать сильнодействующее ситуационное давление при объяснении поведения других людей. Люди, как правило, объясняют поведение других личностными факторами (например, интеллектом, способностями, мотивацией, отношениями или особенностями восприятия), даже когда совершенно очевидно, что людей вынуждают поступать так, а не иначе, ситуация или обстоятельства. Напр., руководитель при неуспехе деятельности компании склонен объяснять его, в первую очередь, ленью, безответственностью и некомпетентностью своих подчинённых – хотя неудача вполне может быть обусловлена внешними факторами.

Условиями возникновения фундаментальной ошибки атрибуции являются:

• «Ложное согласие» – это переоценка типичности своего поведения (своих чувств, верований, убеждений), выражающаяся в том, что наблюдатель считает свою точку зрения единственно верной («нормальной»), которая должна быть свойственна всем людям, а любое отклонение от нее связано с личностью наблюдаемого (деятеля).

• «Неравные возможности» – это непринятие в расчет ролевой позиции действующего (наблюдаемого) лица. Каждый человек играет множество ролей, и некоторые его роли позволяют легче самовыразиться и проявиться позитивным качествам. Именно этот механизм включается при атрибуции в ситуациях руководитель– подчиненный.

• «Игнорирование информационной ценности неслучившегося». Информация о «неслучившемся» – о том, что человек «не сделал», может быть основанием для оценки поведения, но именно она часто опускается, поскольку наблюдатель поверхностно воспринимает только «случившееся».

• «Большее доверие к фактам, чем к суждениям». Первый взгляд всегда обращен к «более выпуклому» факту – к личности («фигуре»), а ситуацию («фон») еще следует определить. Здесь срабатывает механизм фокусировки восприятия «фигура-фон».

• «Легкость построения ложных корреляций». Этот феномен положен в основу имплицитных теорий личности и состоит в том, что наивный наблюдатель произвольно соединяет какие-либо две личностные черты как обязательно сопутствующие друг другу. Особенно часто осуществляется произвольная связка внешних черт и психологических свойств, что ускоряет и упрощает процесс атрибуции (например, все полные люди – добрые, все мужчины руководители невысокого роста – властолюбивы и т. д.).

Модель восприятия, характеристика блоков, её составляющих.

Сейчас доказано, что восприятие человека обладает творческой силой, действия которой подчиняются определенным объективным законам.

Система восприятия делится на подсистемы: зрительную, обонятельную, слуховую, кожно – кинестетическую и вкусовую. Они представляют собой адаптивные системы, способные к обучению и предвосхищению ситуаций. Цель этих систем – обеспечить высокую точность и скорость восприятия.

Общая модель восприятия такова:

1. рецепторы осуществляют первичное кодирование внешней информации и анализ ее по физическим качествам (интенсивность, длительность).

2. далее, информация по нервным волокнам поступает в отделы мозга, расположенные в задней части большого полушария. Эти отделы ответственны за глубокую многоступенчатую переработку информации. Там же формируется план перцептивных действий и формируются образы. Процесс управляется врожденными и приобретенными навыками, а так же при помощи внимания, которое в свою очередь зависит от решаемых индивидуумом задач и его волевых усилий.

Процесс восприятия можно разбить на несколько блоков (субпроцессов):

Столкновение с конкретным раздражителем, возникновение стимулирующей ситуации;

Регистрация раздражителей при участии физиологических механизмов;

Интерпретация раздражителей;

Обратная связь для прояснения;

Поведение;

Последствия.

Свойства восприятия. К основным свойствам восприятия как когнитивного (познавательного) социально-психологического процесса следует отнести следующие: предметность, структурность, активность, апперцептивность, контекстность, осмысленность.

Предметность (образность) восприятия – это способность отражать объекты и явления реального мира не в виде набора несвязанных друг с другом ощущений (отдельных характеристик стимулов), а в форме отдельных целостных (взаимосвязанных свойств стимулов) образов конкретных предметов. Эти образы обладают относительным постоянством некоторых свойств предметов при изменении условий их восприятия (изменение освещенности, величины, формы, интенсивности и т. д.

Структурность заключается в том, что восприятие в большинстве случаев не является проекцией наших мгновенных ощущений и не является простой их суммой. Мы воспринимаем фактически абстрагированную от этих ощущений обобщенную структуру, которая формируется в течение некоторого времени. Восприятие доводит до нашего сознания смоделированную структуру предмета или явления, с которым мы столкнулись в реальном мире. Например, слушающий музыку (определенную последовательность нот) человек понимает мелодию, т. е. ее мысленную структуру, в целом, а не только в данный момент отдельно звучащие первую или последнюю ноту.

Активность заключается в сосредоточенности нашего внимания в любой конкретный момент времени только на одном стимуле или конкретной группе стимулов, в то время как остальные объекты реального мира являются фоном нашего восприятия, т. е. активно не отражаются в нашем сознании.

Апперцептивность восприятия означает активность умственного процесса выбора и структурирования предшествующего и нового внутреннего опыта как фокусирование внимания внутри сферы сознания. Предшествующий перцептивный опыт играет большое значение в процессе восприятия. Более того, особенности восприятия определяются всем предшествующим практическим и жизненным опытом человека, поскольку процесс восприятия неотделим от его деятельности. Зависимость восприятия от общего содержания психической жизни называется апперцепцией.

Контекстность восприятия (или ситуативное воздействие) – влияние определенного контекста восприятия. Ни один поведенческий акт, ни одна мысль, ничего в организме не может произойти в физическом и психологическом вакууме. Реакция людей на внешние раздражители зависит от контекста. Он придает смысл и ценность простым раздражителям, стимулам, объектам, событиям, ситуациям, а также воспринимается другими людьми в окружающей среде.

Осмысленность восприятия человека теснейшим образом связана с его мышлением, с языком. Связь мышления и восприятия выражается прежде всего в том, чтобы сознательно воспринимать предмет – это значит выделить его, мысленно назвать его, т. е. отнести к определенной группе, классу, связать его с определенным словом (категорией), осуществить осознанный поиск наилучшего толкования имеющихся данных и определить (или переопределить) ситуацию и себя в этой ситуации.

Модель опосредованного научения.

Научение поведению можно определить, как достаточно устойчивый во времени процесс изменения поведения человека на основе опыта, отражающего действия человека, и реакцию окружения на эти действия.

Опосредованное (косвенное) научение - этот термин обычно используется как указание на то, что научение не является продуктом непосредственного опыта, а основано на наблюдении за опытом другого человека.

Суть теории научения состоит в том, что воспитание - главный инструмент социализации - заключается в том, что тем или иным способом, эксплицитно или имплицитно, индивид целенаправленно обучается определенным реакциям на определенные стимулы и определенным моделям поведения, принятым в его обществе, и постепенно «выучивает» культуру, в которой ему предстоит жить. Для теории научения принципиальное значение имеет принцип инструментального подкрепления (компенсации); то есть поддержки и стимулирования тех элементов в поведении индивида, которые наиболее близки к требуемым обществом моделям, в то время как поведение, более или менее далеко отстоящее от этих моделей, оставалось невознагражденным.В теории научения особое внимание уделяется также процессу имитации, «Очевидно, что научение может иметь место посредством наблюдения поведения других, даже тогда, когда наблюдающий не репродуцирует непосредственно поведение живой модели во время приобретения данного навыка и поэтому не получает никакого подкрепления. Так как вызываемое и поддерживаемое имитирующее поведение очень сильно зависит от последующих реакций «модели», адекватная теория социального научения должна давать оценку роли замещающего подкрепления, посредством которой поведение наблюдающего модифицируется по причине подкрепления, оказываемого «моделью». В целом, научение, безусловно, имеет место в процессе социализации. Но теория научения сама по себе не может объяснить все составляющие процесса социализации, поскольку она применима только к тем случаям, когда речь идет о достаточно простых реакциях и поведенческих моделях.

Психологическая типология: типы людей в бизнесе.

По типологии Майерс-Бриггс (MBTI), основанной на выявлении двух видов способов выполнения следующих действий: пополнения энергии и сосредоточения внимания; сбора информации; способов принятия решений; способо организации своего взаимодействия с внешним миром, существует 16 основных типов людей.

НАСТАВНИК. Этико-интуитивный экстраверт. СОВЕТЧИК. Интуитивно-этический экстраверт. ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬ. Логико-интуитивный рациональный экстраверт. ИСКАТЕЛЬ. Интуитивно-логический экстраверт. ЭНТУЗИАСТ. Этико-сенсорный экстраверт. ПОЛИТИК. Сенсорно-этический экстраверт. АДМИНИСТРАТОР. Логико-сенсорный рациональный экстраверт. МАРШАЛ. Сенсорно-логический экстраверт. ГУМАНИСТ. Этико-интуитивный интроверт. ЛИРИК. Интуитивно-этический интроверт. АНАЛИТИК. Логико-интуитивный рациональный интроверт. КРИТИК. Интуитивно-логический интроверт. ХРАНИТЕЛЬ. Этико-сенсорный интроверт. ПОСРЕДНИК. Сенсорно-этический интроверт. ИНСПЕКТОР. Логико-сенсорный рациональный интроверт. МАСТЕР. Сенсорно-логический интроверт.

Диагностическая система Майерс–Бриггс нашла широкое применение в крупнейших западных компаниях, что говорит о ее практической надежности и валидности. Эта система диагностики не только имеет серьезное научное обоснование – она доказала свою эффективность и в реальной практике при многолетнем ее использовании. Например, в США до 70% выпускников средних школ проходят определение типа личности с помощью MBTI, что помогает им сориентироваться в выборе своего профессионального пути.

Основные принципы типоведения.

Смысл типоведения состоит в том, чтобы найти истинную, врожденную структуру психики конкретного человека, чтобы, зная ее, он мог действовать согласно своей природе, а не вопреки ей, поскольку всякое «вопреки» требует гораздо больших затрат энергии (в данном случае психической).

Типоведение являет собой психологическую систему, свободную от критических положений, способ объяснять скорее «нормальное» поведение, чем отклонения от нормы. Ни «хороших», ни «плохих» типов в типоведении нет: есть лишь индивидуальные различия. В типоведении эти различия высоко ценятся и используются в конструктивном ключе, а никак не для того, чтобы сеять разногласия. Благодаря типоведению появилась возможность объективно оценивать те поступки, которые мы в противном случае стали бы рассматривать с пристрастных, личных позиций.

Характерные черты, присущие экстравертам и интровертам, влияющие на эффективность их работы.

Психологии известно два принципиально разных типа личности: экстраверты и интроверты.

Экстраверты - это тип личности (или поведения), который ориентирован в своих проявлениях вовне, на окружающих.

Интроверты - тип личности (или поведения), ориентированный вовнутрь или на себя.

Для экстравертов характерно поведение, при котором человек стремится: к общению с людьми, вниманию со стороны окружающих, участию в публичных выступлениях, участию в многолюдных мероприятиях и вечеринках. Экстраверт может быть превосходным тамадой, организатором (часто на общественных началах), чиновником, управляющим людьми, артистом или конферансье.

Для интровертов характерно поведение, больше связанное с комфортным одиночеством, внутренними размышлениями и переживаниями, творчеством или наблюдением за процессом. Интроверт может быть превосходным ученым, исследователем, наблюдателем, писателем или индивидуальным предпринимателем. Если экстраверту для комфорта необходимо присутствие других людей, то интроверту комфортно трудиться и в одиночестве.

Экстраверты, например, хорошие ораторы и коллективисты, они по своей природе «люди сцены» — из них получаются лучшие вдохновители и продавцы (любого масштаба). А интровертам ближе работа индивидуальная, аналитическая или творческая, такая, где не нужно будет постоянно носиться взад-вперед и разговаривать без умолку.

Подходы к сбору информации: сенсорный и интуитивный типы людей.

Подход к способу сбора информации, по типологии Майерс-Бриггс, позволяет определить, как какому из двух типов принадлежит человек.

Сенсорный тип: человек наблюдает за миром и собирает информацию буквально, используя прагматичный, утилитарный подход. Человек предпочитает осязать, обонять, слышать, видеть, пробовать на вкус. Внимание фокусируется на фактах и деталях, а не на том, что они значат. Сенсорный тип задаёт четкие вопросы и ожидает таких же четких и точных ответов. Теориям предпочитает факты, детали видит лучше, чем картину в целом. Концентрируется на том, что делает в данный момент, не думая, что за этим последует.

Интуитивный тип: получив информацию посредством пяти органов чувств, начинает интуитивно искать взаимосвязи, скрытое значение. Фиксируете внимани на умозаключениях и выводах, не любит детали и считает их скучными, видит картину в целом лучше, чем ее отдельные элементы. На любой тип вопросов, будь то точные или общие, склонен давать общие ответы. Имеет обыкновение думать сразу о нескольких вещах, потому иногда такого человека воспринимают как рассеянного. Работая над чем-то, постоянно думает, что за этим последует, стремится увидеть события в развитии.

Процесс принятия решений: мыслительный и чувствующий, решающий и воспринимающий типы людей.

По типологии Майерс-Бриггс, существует 4 основных признака типов личности, каждый из которых характеризует один из двух видов способов выполнения следующих действий: пополнения энергии и сосредоточения внимания; сбора информации; способов принятия решений; способов организации своего взаимодействия с внешним миром.

По способу принятия решений люди делятся на мыслительный и чувствующий типы.

Мыслительный тип: принимая решение, руководствуется логикой, беспристрастен, объективен, Принимает окончательное решение только после того, как проанализирует все факты. Обладает скорее волевым, чем мягким характером, способен оставаться невозмутимым и сдержанным в ситуациях, в которых другие теряют самообладание.

Чувствующий тип: принимает решение исходя из личных, субъективных оценок происходящего. Считает правильным решением то, которое учитывает чувства людей. Выяснению истины предпочитает согласие, стремится сгладить конфликт. С удовольствием оказывает людям услуги, даже несмотря на то, что некоторые этим злоупотребляют.

По способу организации своего взаимодействия с окружающим миром – решающий и воспринимающий типы.

Решающий тип: любит четко организованную жизнь. Стремится все спланировать, урегулировать, проконтролировать. Любит порядок и всегда следит, чтобы все было на своих местах. Ведет записи того, что нужно сделать. Не любит неожиданностей, изменение ситуации выбивает его из колеи. Всегда доводит работу до конца.

Воспринимающий (иррациональный) тип ведет более свободный образ жизни. Планирование не является его сильной стороной. Не стремится управлять жизнью и легко приспосабливается к изменению ситуации. Для того, чтобы уложиться в срок, делает рывок в последнюю минуту. Не любит, когда его чем-то обязывают. Не торопится с принятием решения. Работа не имеет для него смысла, если она не интересна. Не всегда доводит начатое дело до конца.

Факторы, определяющие успех карьеры.

Карьера представляет собой иерархическое отражение пути должностного продвижения работника на протяжении всего его трудового периода (или его отрезка).

Успешность карьеры принято подразделять на объективную (внешнюю) и субъективную.

Объективными критериями успешности обычно принято считать высокий уровень оплаты труда, а также количество и качество продвижений по служебной лестнице. Субъективным критерием является внутренняя оценка человека своих карьерных достижений.

Существуют две группы факторов, определяющих формирование карьеры. Во-первых, факторы, связанные непосредственно с человеком. Это способности и интересы личности, мотивация, принятие решения о смене ролей и статуса и т.д. Во-вторых, факторы, связанные с взаимодействием сотрудника с коллегами, руководством и организацией в целом. Влияние других людей на профессиональную карьеру личности может начинаться с материальных возможностей родителей оплатить ребенку обучение в соответствующем вузе, важным моментом является также планирование собственной семьи и сочетание интересов семьи и организации. При построении карьеры существенным является наличие потребности организаций в специалистах подобного профиля и т.д.

Обобщая, можно отметить следующие составляющие профессионализма, определяющие карьерный успех:

- образованность;

- системность и аналитичность мышления, умение прогнозировать развитие ситуации, предвидеть результат решений, умение мыслить масштабно и реалистически одновременно;

- коммуникативные умения, навыки эффективного межличностного взаимодействия, проницательность, умение оказывать психологическое воздействие и влияние на других людей;

- высокий уровень саморегуляции: умение управлять своим состоянием, развитость самоконтроля, стрессоустойчивость;

- деловая направленность: активность, настойчивость и целеустремленность, направленность на принятие решений, умение решать нестандартные проблемы и задачи, стремление к постоянному повышению профессионализма;

- ясная «Я-концепция», реалистическое восприятие своих способностей и возможностей, адекватное (высокое) самоуважение.

Характеристика этапов карьеры.

Предварительный этап – подготовка к трудовой деятельности, выбор области деятельности (возрастной период – до 25 лет; мотивация по Маслоу – безопасность, социальное признание). Включает в себя учёбу в школе, получение среднего и высшего образования. В тече. Этого этапа человек может сменить несколько работ в поисках вида деятельности, удовлетворяющего его потребности и отвечающего его возможностям.

Становление – освоение работы, развитие профессиональных навыков (возрастной период – до 30 лет; мотивация по Маслоу – социальное признание, независимость). Длится примерно 5 лет. Осваивается выбранная профессия, формируется необходимая квалификация, происходит самоутверждение, появляется потребность в независимости. Если создана семья – появляется желание получать зарплату, уровень коей выше прожиточного минимума.

Продвижение – профессиональное развитие (возрастной период – до 45 лет; мотивация – социальное признание, самореализация). Длится около 15 лет. Для этого периода характерны: рост квалификации, продвижение по службе, накопление опыта, навыков, потребность в самоутверждении, достижении более высокого статуса и ещё большей независимости.

Завершение – подготовка к переходу на пенсию, поиск и обучение собственной смены (после 60 лет; мотивация – удержание социального признания). Идут активные поиски достойной замены в работе. Хотя этот период характеризуется кризисом карьеры, человек всё меньше получает удовлетворения от работы, испытывая физическую усталость и психологический дискомфорт, самовыражение и самоуважение достигают наивысшей точки. Человек заинтересован в сохранении уровня оплаты труда, но стремится найти иные источники дохода, кои были бы хорошей добавкой к предстоящему пенсионному пособию.

Пенсионный этап – занятие другими видами деятельности (после 65 лет; мотивация – поиск самореализации в новой сфере деятельности). Карьера завершена. Появляется возможность для самовыражения в других видах деятельности (живопись, садоводство, участие в общественных организациях).

Организационная социализация: характеристика основных этапов. Факторы, влияющие на раннюю социализацию.

Социализация личности представляет собой адаптацию личности к окружающей среде, усвоение ею существующих принципов и норм поведения, изменение индивидуальных установок в случае их несоответствия требованиям среды.

Организационная социализация – это процесс, в рамках коего индивид постигает ценности, раскрывает способности, формирует требуемое поведение и социально-культурный кругозор, важные для приобретения веса в организации и участия в ней в качестве полноправного её члена. В целом процесс социализации направлен на сочетание интересов индивида и организации (какими бы они ни были).

Основные составляющие организационной социализации:

• изменение установок, ценностей и форм поведения;

• непрерывность процесса социализации в течение некоторого периода времени;

• приспособление к новым должностным обязанностям, рабочим группам и работе внутри организации;

• взаимное влияние новых сотрудников и их руководителей;

• первостепенная важность начального периода социализации.

Этапы (стадии) организационной социализации:

Предварительный этап – включает все виды деятельности, коими занимался индивид до вступления в организацию (приёма на работу). Также происходит получение информации об организации для принятия решения – подходит ли человеку эта работа?

Этап первого знакомства (согласования). Человека принимают на работу в организацию. Включает в себя 3 основных вида деятельности – установление новых межличностных отношений с коллегами и руководством; изучение задач, требующихся для выполнения работы; выяснение своей роли в организации, своего статуса в формальных и неформальных группах. В течение этого периода человек узнаёт, что в действительности представляет собой организация и его новая работа.

Этап ролевого управления. Эта стадия включает в себя конфликт между работой и семьёй, между рабочей группой индивида и другими рабочими группами организации.

Если работник позитивно пройдёт все этапы организационной социализации, то закладывается фундамент для успешной карьеры.

Другое мнение: Процесс социализации в ходе установления контроля (в некоторых случаях этот процесс называют инъекцией культурных образцов) реализуется в три этапа.

1. Согласие с существующими нормами. Основой для установления согласия каждого члена организации с существующими корпоративными нормами, установлениями служит оценка им важности и необходимости выполнения требований, входящих в эти нормы. В случае отсутствия согласия развитие социализации невозможно или неэффективно, так как работник, даже подчиняясь нормам и правилам, существующим в организации, все равно не будет убежден в необходимости их соблюдения и при наличии определенной ситуации обязательно их нарушит. В том случае, если согласие с нормами и правилами прошло успешно, у работников ограничен выбор вариантов поведения, следовательно, их поведение становится предсказуемым даже на начальной стадии социализации.

2. Идентификация с поведением, ограниченным существующими в организации нормами и правилами. В своей повседневной деятельности каждый член организации ориентируется на установления и правила, выработанные руководством организации. Адаптируясь к выполнению ролевых требований, он постоянно ищет свое место в системе социальных организационных отношений, пытаясь не просто пассивно воспринимать существующий социальный порядок, но действовать в его пределах для достижения собственных целей. Если член организации считает (на основе собственного опыта или сведений от референтных личностей) организационные нормы и правила привлекательными, заманчивыми, он начинает полагать, что данные нормы и правила значимы для него, а их выполнение нужно и важно для организации. Постепенно член организации привыкает чувствовать себя комфортно, если в его окружении используются знакомые организационные нормы, ценности, установления и правила, и начинает отделять их от «других» норм, ценностей и правил, идентифицируя «свои» нормы и ценности, к которым нужно прислушиваться.

3. Интернализация культурных норм и ценностей организации — заключительный этап социализации члена организации к нормам, ценностям и правилам организационной корпоративной культуры. Этот этап характеризуется прежде всего тем, что член организации испытывает доверие к существующим нормам и правилам, установленным руководством организации, согласует свое поведение с поведением других членов организации (коллег, руководителей, подчиненных). В результате социальные нормы и правила организации становятся частью личностной структуры каждого конкретного члена организации и нормативное поведение начинает осуществляться бессознательно, автоматически, интернализованные нормы выполняются уверенно и определенно. Итогом этого процесса является внутренний личностный контроль за правильным поведением в пределах норм и правил организации.

Профессиональная социализация.

В науке существуют разные подходы к раскрытию сущности профессиональной социализации. Их обобщение приводит к выводу, что она является составной частью социализации личности, заключающейся в приобщении ее к избранной или просто привлекшей внимание профессии путем чтения учебной, художественной и другой литературы, восприятия информации СМИ, рассказов родственников, знакомых, наблюдения действий профессионалов и их результатов, профессионального обучения, включения в соответствующие действия и т. д. Она осуществляется и спонтанно во взаимодействии людей, в передаче навыков и опыта культуры, и в процессе целенаправленно организованной деятельности.

Психологическими механизмами профессиональной социализации являются: профессиональная имитация, подражание, проекция, профессиональная идентификация, упражнение в теоретическом профессиональном мышлении и поступках, отражающих профессионализм. Эти действия вызывают интериоризацию социальных норм, ценностей и других компонентов социально-профессиональной среды, перевод элементов внешней среды во внутреннее Я.

Профессиональная социализация выполняет следующие функции: расширение и углубление делового общения, способствование адаптации личности в коллективе, развитие профессионального самосознания, активизацию деятельности по расширению профессиональных связей с внешним миром, обогащение социально-профессиональной установки личностного Я в качестве этапа становления своей социальной принадлежности.

Профессиональная социализация представляет особый интерес как одна из составляющих вторичной социализации личности. Через профессиональное образование и трудовую деятельность происходит передача накопленного опыта, вхождение человека в мир профессиональной деятельности, осуществляется воспроизводство трудовых отношений, обновляется социально-профессиональная структура общества.

Источники стресса.

Существует ряд причин, вызывающих стрессы личности в организациях. К ним относятся организационные, внеорганизационные, личностные факторы.

Организационные факторы, вызывающие стресс, определяются позицией индивида в организации.

• Трудовая деятельность индивида – ограничения, вызываемые режимом, сменностью работы в организации, внедряемые организационные изменения, новые технологии, которые индивиду приходится постоянно осваивать.

• Взаимоотношения в организации – построение и поддержание хороших отношений с начальником, коллегами, подчиненными. Эта причина является одной из наиболее стрессовых для работников.

• Недостаточно ясное понимание работником своих роли и места в производственном процессе, коллективе. Такая ситуация бывает вызвана отсутствием четко установленных прав и обязанностей специалиста, неясностью задания, отсутствием перспектив роста.

• Недостаточная нагрузка сотрудника, при которой работнику не представляется возможности продемонстрировать свою квалификацию в полной мере.

• Необходимость одновременного выполнения разнородных заданий, не связанных между собой и одинаково срочных. Данная причина характерна для руководителей среднего звена в организации при отсутствии разграничения функций между подразделениями и уровнями управления.

• Неучастие работников в управлении организацией, принятии решений по дальнейшему развитию ее деятельности, особенно в период резкого изменения направлений работы. Такое положение характерно для крупных отечественных предприятий, где не налажена система управления персоналом и рядовые сотрудники оторваны от процесса выработки решений.

• Карьерное продвижение – достижение индивидом карьерного потолка или же чрезмерно быстрое карьерное продвижение.

• Физические условия труда – слишком высокая или низкая температура в рабочем помещении, сильные запахи, недостаточная освещенность, повышенный уровень шума.

Внеорганизационные факторы вызывают стрессы в результате действия следующих обстоятельств:

• отсутствия работы или длительного ее поиска;

• конкуренции на рынке труда;

• кризисного состояния экономики страны и, в частности, региона.

Личностные факторы, вызывающие стрессовые состояния, формируются под воздействием состояния здоровья, семейных проблем, эмоциональной неустойчивости, заниженной или завышенной самооценки.

Модель стресса.

Стресс – динамическое явление; процесс, коий можно разбить на 3 стадии: 1) возрастание напряжения или мобилизация; 2) адаптация; 3) истощение, спад внутренней активности до фонового уровня, а иногда и ниже, или дезорганизация.

Стадия мобилизации (тревоги) характеризуется ростом интенсивности реакций, повышением четкости познавательных процессов, ускорением их, готовностью быстро вспомнить необходимую информацию. На этой стадии организм функционирует с большим напряжением, однако он справляется с нагрузкой с помощью поверхностной или функциональной мобилизации, без глубинных структурных перестроек. Например, подготовка срочной работы к заданному сроку, подготовка студентов ксессии.

Стадия адаптации проявляется за стадией мобилизации при условии, что стресс продолжается длительный период времени. Оптимальный уровень – переносимый стресс воспринимается как позитивное явление, как вызов со стороны ситуации, но при этом контроль за ситуацией остается за индивидом. Данное положение позволяет добиваться высокого уровня производительности. На этой стадии отмечается сбалансированность расходования адаптационных резервов организма. Все параметры, выведенные из равновесия на первой стадии, закрепляются на новом уровне. Но если данная стадия стресса затягивается, то наступает переход к третьей стадии.

Стадия дезорганизации возникает при устойчивом сохранении стрессовой нагрузки. На этой стадии может произойти нарушение внутренней регуляции поведения личности, происходит потеря контроля над ситуацией.

Длительный стресс даже при сохранении внешнего состояния индивида без изменения может привести к серьезным внутренним заболеваниям. Водораздел между оптимальным и чрезмерным уровнями стресса, за пределами которого наступает третья стадия, очень невелик и является индивидуальным для каждого человека. Он зависит от личностных характеристик, способностей индивида справляться с давлением ситуации.

Понятие «группа». Классификация групп. Группа и команда.

Группа – относительно обособленное объединение определенного количества людей (двое и более), взаимодействующих, взаимозависимых и взаимовлияющих друг на друга для достижения конкретных целей, выполняющих разные обязанности, зависящих друг от друга, координирующих совместную деятельность и рассматривающих себя как часть единого целого.

Группы классифицируются по различным признакам: по размеру (большие и малые); по сфере совместной деятельности (управленческие и производственные); по уровню развития (высокоразвитые и слаборазвитые); по реальности существования (реальные и условные); по степени формализации (принципу созидания) – формальные и неформальные; по целям существования – целевые (проектные), функциональные, по интересам, дружеские; по периоду функционирования (постоянные и временные); по характеру вхождения индивида в группу - референтные (эталонные) и нереферентные (группы принадлежности).

Одни исследователи отождествляют понятия «рабочая группа» и «команда», другие находят между ними различия, главное из которых состоит в том, что команды достигают более высоких результатов, приобретая коллективный синергетический эффект.

Превращение группы в команду происходит, когда:

• все ее члены рассматривают достигнутый успех, как общий;

• доверие друг к другу и к руководителю постоянно растет;

• культивируется и усиливается чувство принадлежности к команде;

• принадлежность к команде считается престижным состоянием;

• цели команды постоянно реализуются.

Основные этапы развития группы.

Каждая группа в своем развитии проходит ряд стадий. Формирование – стадия, на которой происходит отбор членов группы в соответствии с их функциональным или техническим опытом для выполнения целей, стоящих перед группой. Члены группы знакомятся, обмениваются официальной информацией друг о друге, вносят предложения о работе группы (например, как будут распределены функциональные обязанности, роли).

Бурление – для этой стадии характерно возникновение конфликтов и появление конфронтации между членами группы.

Двигаясь к поставленной перед группой цели, ее члены выражают различные интересы, порой не соответствующие этой цели. Возникают различные мнения, складываются определенные взаимодействия между членами группы, проявляется их отношение к групповой работе, распределению ролей и обязанностей, тактике группы. Если различия слишком велики, то некоторые члены могут покинуть группу. Если же различия незначительны, то члены группы либо приспосабливаются, либо открыто обсуждают противоречия.

Важная роль на этой стадии принадлежит формальному лидеру, который должен решать внутригрупповые конфликты, устанавливать исходные условия взаимодействия.

Становление норм поведения (нормирование) в группе. Члены группы начинают конструктивно приспосабливаться к различиям во взглядах и сотрудничать друг с другом. Они разрабатывают групповые нормы поведения. Окончательно завершается и всеми признается распределение ролей в группе. Возникает чувство товарищества, групповая сплоченность. Сотрудники идентифицируют себя с группой.

Выполнение работы. Члены группы эффективно работают в соответствии с поставленной целью и распределением задач, согласованным на предыдущей стадии. Для разрешения возможных конфликтов используются групповые дискуссии.

Расформирование. Группа выполняет свою задачу и расформировывается. Эта стадия характерна для временных групп, созданных для выполнения конкретных проектов или заданий. Постоянные группы достигают этой стадии после реализации всех целей группы.

Влияние и подчинение в группе.

Успешная работа требует согласованности действий всех ее участников. Это возможно только при условии единого руководства, подчинения рабюочей группы единой воле. Однако такое единство не может возникнуть случайно: его необходимо организовать, активизировать и поддерживать деятельность как отдельного работника, так и всей группы.

В любой группе обязательно существует лидер. Отличие лидера от руководителя семантическое: руководителя «назначают», он обладает властью. Лидера же выбирают (как правило, это человек, наделённый определёнными личностными качествами) сами члены группы, и в силу этого он обладает влиянием.

Влияние – это поведение одного индивида, которое вносит изменение в поведение другого.

Конкретные способы влияния весьма разнообразны.

Выделяют две большие группы управленческого влияния – эмоциональное и рассудочное. В группе эмоциональных средств влияния основное место занимает «заражение» и подражание

«Заражение» - это, пожалуй, самый древний способ влияния на людей. Он характеризуется практически автоматической, неосознанной передачей эмоционального состояния одного человека другому. Используя механизм «заражения», лидер может значительно повысить сплоченность группы, мобилизовать её членов на выполнение целей организации.

Подражание – это усвоение действий, поступков, манеры поведения и даже способа мышления других лиц. Если «заражение» характеризуется передачей эмоционального состояния, то осознанное подражание представляет собой способ заимствования того лучшего, что есть у других.

В группу способов рассудочного влияния входят: внушение, убеждение, просьба, угроза, подкуп, приказ.

Сплочённость группы: сущность и содержание. Факторы, содействующие сплочённости. Последствия сплочённости.

Групповая сплоченность – одна из важнейших характеристик группы. Под сплоченностью понимается сила стремлений членов группы оставаться в ней и выполнять свои обязательства перед группой.

На групповую сплоченность оказывают влияние различные факторы, которые могут как повышать ее, так и существенно снизить.

Факторы, повышающие сплочённость группы: время существования группы – длительный период совместной работы; престижность группы – высокая; в группу трудно вступить новым членам; небольшой размер группы (5-7 человек); присутствует согласие относительно целей группы, высокая общность установок и ценностных ориентаций; перед группой стоят сложные, взаимосвязанные задачи; разница в возрасте между членами группы небольшая; высокий уровень внешней угрозы, межгрупповая конкуренция; есть гордость за групповые достижения, положительный опыт предшествующей работы; мотивация и вознаграждение – групповые, а не индивидуальные; руководство положительно относится к групповой работе.

Как правило, чем более сплоченной является группа, тем выше результаты ее работы. Групповая сплоченность оказывает влияние на результаты деятельности не только группы, но и всей организации в целом. Если групповые цели согласуются с целями организации, а нормы поведения, принятые в группе, нацелены на достижение высоких результатов работы, то эффективная деятельность группы обеспечивает и эффективность деятельности организации.

Виды солидарного поведения.

Солидарное поведение членов группы и особенно членов организации очень важно для их эффективной деятельности. Солидарное поведение может проявляться в различных видах.

• Альтруистическое поведение – это поступки члена группы, помогающие другому работнику справиться с решением проблемы.

• Сознательное поведение – это согласие с организационными нормами подразделений не являющиеся обязательными для данных членов группы.

• Порядочное поведение предполагает спокойную реакцию на существующие в организации бюрократические процедуры или на необдуманные поступки руководства.

• Учтивое поведение направлено на недопущение негативного влияния на членов группы со стороны других групп либо руководства.

• Поведение гражданской нравственности требует активного и ответственного участия в управлении организации с учетом интересов всего общества.

На солидарное поведение в группе влияют следующие факторы:

• Личные качества членов группы. Поскольку люди сильно отличатся друг от друга в своем желании помочь окружающим, этот фактор может воздействовать на солидарное поведение как благоприятно, так и неблагоприятно.

• Модели поведения. Наблюдаемые модели – родственники, знакомые, коллеги, средства массовой информации оказывают огромное влияние на поведение человека.

• Внешнее признание. Люди проявляют солидарное поведение, когда возможно поощрение за это в той или иной форме.

• Внутренне одобрение. Помогая другим, люди, как правило, испытывают чувство удовлетворения от этого.

• Взаимность. Взаимность дает людям повод ожидать помощи от тех, кому они помогли.

• Настроение. Если человек находится в хорошем настроении, то существует высокая вероятность проявления им солидарного поведения.

• Присутствие других. Желание помогать окружающим может снизиться, если человек окружен другими людьми. Возникает так называемый эффект социального бездействия, который заключается в том, что человек предполагает, что кто-то другой выполнит необходимую работу и таким образом облегчит ему выполнение задачи. Влияние этого фактора можно снизить в том случае если человек будет знать, что его личный вклад в общее дело будет отмечен и учтен.

Подражание, подчинение и приспособление. Рефлекторная реакция на власть.

Подражание – это заимствование индивидом готовой модели поведения у кого-либо из окружающих.

Подчинение – добровольное или вынужденное изменение поведения индивида под воздействием каких-либо факторов (власти).

Приспособление – это адаптация поведения индивида к существующим условиям.

Основы социального влияния.

Существует шесть основных механизмов социального влияния: взаимный обмен, обязательство и последовательность, социальное доказательство, благорасположение, авторитет и дефицит.

Взаимный обмен. Когда мы получаем какой-либо подарок, мы начинаем чувствовать себя обязанными по отношению к дарителю. Это делает нас более уступчивыми и склонными подчиняться его требованиям. Правило взаимного обмена имеет несколько важных особенностей. Во-первых, оно универсально, т.е. чувство долга возникает независимо от качества подарка. Во-вторых, это правило навязывает долги — неважно, хотим мы того или нет, возникает ощущение обязанности. И в-третьих, при помощи этого правила можно инициировать неравноценный обмен.

Обязательство и последовательность. Мы склонны к последовательности в своих действиях, словах и суждениях. Общество высоко оценивает последовательных и обязательных людей, прикрепляя ярлыки «надежный», «верный», «держит слово», и осуждает непоследовательность: «ветер в голове», «семь пятниц на неделе», «сегодня одно, завтра другое». Однажды выбрав дорогу, направление, способ действия, человек зачастую оказывается не в силах преодолеть давление правила последовательности и изменить решение, каким бы глупым и нелогичным оно ни казалось.

Социальное доказательство. Чалдини так формулирует это правило: «Мы считаем свое поведение правильным в данной ситуации, если часто видим других людей, ведущих себя подобным образом». Власть общества люди подметили еще с незапамятных времен. Сила воздействия этого механизма огромна. Естественно, что такое мощное средство влияния не осталось незамеченным продавцами и маркетологами.

Благорасположение. Сущность этого правила заключается в том, что мы обычно охотнее всего соглашаемся выполнять требования тех, кого мы знаем и кто нам нравится. Выделяют три основных аспекта, формирующие благорасположение: это физическая привлекательность, сходство и похвалы.

Авторитет. Мы склонны с большей охотой соглашаться на требования и выше оценивать мнения и поступки, если они исходят от людей, авторитетных в наших глазах. Есть три основных критерия, по которым мы определяем степень авторитетности человека: титул (звание), одежда (внешний вид) и атрибуты (вещи, свидетельствующие о социальном статусе: автомобиль, часы, ручка, сигареты и т.п.). Сила авторитета порой может быть непреодолима.

Дефицит. Ценность чего-либо позитивного в наших глазах существенно увеличивается, когда оно становится недоступным. Другими словами, дефицитные объекты мы склонны оценивать выше и стремиться обладать ими. Как следствие, мы с крайней неохотой уступаем свои позиции обладания чем-либо: из-за того, что объект может стать недоступным, его ценность в наших глазах резко возрастает.

Роль большинства и меньшинства в достижении социального консенсуса.

Консенсус – это «согласие значимого большинства людей любого сообщества, относительно наиболее важных аспектов его социального порядка, выраженное в действиях».

Консенсус – это не единогласие, так как полного совпадения позиций всех участников процесса принятия решения здесь не требуется. Консенсус предполагает отсутствие только прямых возражений и вполне допускает нейтральную позицию (воздержаться от голосования) и даже отдельные оговорки к решению (конечно, если они не подрывают саму основу достигнутого соглашения) Вместе с тем консенсус – это и не решение большинства, так как он несовместим с отрицательной позицией хотя бы одного из участников.

Власть в организации. Характеристика каналов власти.

Власть в организации - ограниченное право использовать ресурсы организации и направлять усилия части людей в организации на выполнение заданий.

Власть пронизывает всю жизнь организации и поддерживает её структуру. Власть тесно связано с лидерством. «Лидерство» - это способность эффективно использовать все источники власти. Лидеры используют власть, как средство для достижения целей группы или организации. Для того, чтобы лидерство реализовалось, необходимо соответствие целей лидера и группы. Для применения власти такое соответствие не нужно.

Власть существует и проявляется через определённую систему коммуникаций, коя называется каналами власти:

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, перевод на низкооплачиваемую работу, угроза увольнения.

Власть влияния – основана на связях применяющего власть субъекта с влиятельным или обладающим крупными ресурсами власти третьим лицом, через которое властвующий субъект может повлиять на поведение объекта применения власти.

Экспертная власть. Этот вид власти не связан напрямую с определенной должностью. Более того, экспертной властью могут обладать как руководители, так и исполнители при условии, что они в определенных вопросах разбираются лучше других работников. В основе экспертной власти находится вера исполнителя в то, что влияющий обладает специальными знаниями, которые позволяют удовлетворить потребности подчиняющегося. Это влияние через «разумную веру».

Власть примера. Харизма - это власть, основанная на силе личных качеств и способностей руководителя. При этом способность влиять на поведение подчиненных основывается на привлекательности для них тех или иных черт характера руководителя. Такой руководитель является для подчиненных «эталоном», которому хочется подражать. Стремление быть похожим незаметно приводит под влияние того, кому подражают.

Традиционная власть (другие названия - «законная власть», «право на власть»). Традиционная власть основана на восприятии традиции подчиняться должностному лицу. При этом исполнитель верит, что влияющий имеет право отдавать приказания, а его долг - подчиняться им.

Власть информации - это возможность и способность влиять на поведение людей, обеспечивая или, напротив, лишая их доступа к важной и нужной для них информации. Эта власть не связана жестко с занимаемой должностью, хотя руководители, безусловно, владеют ею в силу своего положения, которое делает их центром сосредоточения информации.

Власть вознаграждения - это возможность руководителя вознаграждать подчиненного за выполнение желательных действий путем предоставления ему определенных благ: выплаты премии, объявления благодарности, продвижения по службе и др.

Природа лидерства. Менеджер и лидер. Подходы к изучению лидерства.

Лидерство в современной организации – это не руководство, как часто понимают этот термин, хотя лидер может быть руководителем. Лидерство – это и не менеджмент. Лидерство в современной организации - это "пусковой механизм" системы, то, благодаря чему все технические элементы, концепции, принципы начинают жить. Это способность управлять людьми с учетом их наклонностей и желаний. Т.о., сила и принуждение при лидерстве часто заменяются побуждением и воодушевлением. Воздействие лидера основывается на принятии людьми требований лидера; лидер не только направляет и ведёт своих последователей, но и хочет вести их за собой; а последователи не просто идут за лидером, но и хотят идти за ним.

Ключевые компетенции лидера:

• определение направления (общее видение цели, стратегия, формирование организационной культуры);

• объединение людей (формирование и управление коммуникацией, создание коалиций, налаживание связей);

• мотивация и побуждение (стимулирование активности и творчества, поддержание ценностей и эмоций, обучение).

Ключевые компетенции менеджера:

• планирование (постановка целей и задач, планирование действий и предварительный расчет ресурсов);

• управление подчиненными (формирование организационной структуры, определение позиций каждого, установление системы контроля);

• осуществление контроля (мониторинг деятельности, выявление проблем и их устранение).

Совмещение компетенций лидера и менеджера является залогом успешного функционирования организации и развития ее конкурентных преимуществ в условиях динамично меняющейся среды.

Обычно выделяют три подхода к исследованию феномена лидерства: теория личностных черт; поведенческий подход к исследованию лидерства; ситуационные теории лидерства.

В теории личностных черт лидер рассматривается как совокупность определенных психологических черт, наличие которых способствует его выдвижению на лидирующие позиции и наделяет его способностью принимать властные решения в отношении других людей.

Поведенческий подход к изучению лидерства сосредоточил свое внимание на поведении руководителя. Согласно поведенческому подходу к лидерству, эффективность определяется не личными качествами руководителя, а скорее его манерой поведения по отношению к подчиненным. Поведенческий подход создал основу для классификации стилей руководства.

Ситуационная теория лидерства рассматривает его как функцию определенной ситуации, подчеркивая относительность черт, присущих лидеру, и предполагая, что качественно отличающиеся обстоятельства могут востребовать качественно различных лидеров.

Теория трансформирующего лидерства.

Теория преобразующего (трансформирующего) лидерства. Определение харизматических характеристик лидеров может оказаться особенно важным в условиях преобразования традиционных способов реализации лидерства в организации для адаптации к драматическим изменениям. Именно этот процесс изменений стал объектом изучения харизматического лидерства.

Теории харизматического лидера. Это возврат к старому пониманию лидера как человека, который силой своих личных способностей может оказывать глубокое и необычайное влияние на последователей. Теория предсказывает, что харизматический преобразующий лидер, оказывая воздействие на своих подчиненных, может добиться от них деятельности, превосходящей все ожидания, а также преданности лидеру и его миссии. К ситуациям благоприятным для появления преобразующего лидерства, относятся кризисы, требующие серьезных изменений, и глубокое недовольство подчиненных положением дел в организации.

Преобразующим лидерам присущи следующие качества:

Они считают себя носителями перемен;

Они обладают смелостью и мужеством;

Они верят в людей;

Ими движут фундаментальные ценности;

Они всю жизнь учатся;

Они способны справиться со сложностями, неопределенностью и двусмысленностью;

Они обладают видением перспективы.

Теория вертикальной парной связи.

Существует множество теорий, объясняющих феномен и механизм лидерства. Среди них есть теория обмена, предполагающая, что члены группы вносят определённый вклад за свой счёт, а получают выгоды за счёт всей группы или других ее членов. взаимодействии продолжается потому, что члены находят социальный обмен взаимно полезным.

Теории обмена соответствует подход вертикальной парной связи, позднее названный моделью обмена между лидером и членом группы. Обе теории утверждают, что лидеры по-разному относятся к отдельным подчинённым. В частности, между лидерами и подчинёнными складываются диадные отношения (отношения между двумя людьми), которые влияют на поведение и тех и других. Например: те преданные подчинённые, кто тратит много сил ради успеха группы, получают большее вознаграждение за счёт позиционных ресурсов лидера (информация, уверенность или забота), чем те, кто не ведут себя подобным образом.

Со временем лидер создаёт среди подчинённых групп «своих» и «чужих» и обращается с ними соответственно. Кроме того, лидеры тратят больше времени на руководство «своими» т.е. не ограничиваются использованием формальных полномочий для оказания на них влияния, чем «чужими» т.е. опираются лишь на формальные роли и полномочия для оказания на них влияния. Наконец имеются свидетельства, что подчинённые в «своей» группе принимают на себя большую ответственность, вносят большой вклад в работу своего подразделения и оцениваются как работники выше, чем те, кто отмечал слабые отношения с руководителем.

Ситуационное лидерство: модель П.Херши и К.Бланшарда.

Ситуационная теория лидерства рассматривает его как функцию определенной ситуации, подчеркивая относительность черт, присущих лидеру, и предполагая, что качественно отличающиеся обстоятельства могут востребовать качественно различных лидеров.

Модель ситуационного лидерства П.Херши и К.Бланшарда гибко учитывает уровень психологического развития подчиненных и коллектива. Он ориентирован на способности работников и их желание идти за руководителем. Применение этого стиля увязывается с рядом внешних факторов, с ситуацией. Ситуативный стиль предполагает при выборе модели поведения руководителя проделывать следующую процедуру:

1) всесторонне оценить задачу и определить этапы интенсивного воздействия на подчиненных;

2) получить представление о подготовленности подчиненных к выполнению задач данного класса;

3) определить характер мотивации подчиненных;

4) спрогнозировать поведение подчиненных по получению ими команды к действию.

В тех или иных обстоятельствах от руководителя требуется то умение инструктировать, «продавать» идею, то умение консультироваться с подчиненными. Бланшард выделяет методы ситуационного руководства:

1) указание — руководитель дает специфические инструкции и жестко контролирует ход выполнения;

2) тренировка — руководитель объясняет директивы, получает идеи подчиненных, дает указания;

3) подкрепление — разделяет процесс принятия решения и дает поддержку подчиненным при исполнении ими задачи;

4) делегирование — предоставление ответственности за принятие решения подчиненными.

Определение стилей лидерства на основе «решётки лидерства».

В зависимости от направленности руководителя на интересы дела или на заботу о взаимоотношениях с людьми можно построить «управленческую матрицу», выделив пять типов руководителей. Эта модель также получила название «решетка менеджмента», или «решетка лидерства». Данная модель представляет пять базовых типов лидерского поведения.

На основании опросника делаются отметки на графике.

Значение «П» по горизонтали количественно отражает ориентированность руководителя на достижение производственных целей, опору на формальную организацию и власть руководителя.

Значение «Л» по вертикали количественно отражает ориентированность в процессе руководства на формирование и поддержание благоприятного социально-психологического климата в коллективе, на людей.

Точка пересечения перпендикуляров, проведенных на графике от полученных значений «Л» и «П», определяет конкретное значение количественной оценки стиля руководства.

Стиль 1. Руководитель мало заботится как о достижении целей собственно производства, так и о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Фактически руководитель самоустранился от работы, пустил все на самотек и просто проводит время, передавая информацию от своих руководителей подчиненным и наоборот.

Стиль 2. Идеальный стиль руководства, при котором в максимальной степени проявляется ориентированность на достижение высоких производственных результатов и на заботу о создании благоприятного социально-психологического климата в коллективе. Такой стиль, как правило, позволяет добиваться успешного решения производственных задач в сочетании с условиями для наиболее полного раскрытия творческих способностей работников и благоприятного развития взаимоотношений в коллективе.

Стиль 3. Присущ чаще всего руководителям-автократам, которые заботятся только о работе, о выполнении производственно-хозяйственных задач, игнорируя человеческий фактор, личность работника, мнение коллектива. Нередко такой руководитель превращается в «погонялу» и действует по принципу «давай-давай», который со временем изживает себя настолько, что перестает приносить успехи в достижении производственных целей и вызывает напряженность в коллективе.

Стиль 4. Руководитель очень мало заботится о производстве, если вообще заботится о нем. Все внимание руководителя при этом направлено на поддержание и сохранение хороших приятельских отношений с подчиненными. Создается такой социально-психологический климат, где все расслаблены, дружны. И этот психологический климат, комфорт обволакивают коллектив, отодвигая на второй план решение производственных задач. В конечном счете такая ориентация на человеческие отношения не только затрудняет достижение производственных результатов, но и приводит к подрыву изнутри сложившегося уютного социально-психологического климата. Это может привести к утрате руководителем авторитета лидера.

Стиль 5. Присущ руководителям, которые проявляют в равной мере ограниченную заботу как о достижении высоких производственных результатов, так и о нуждах и потребностях работников. Такие руководители добиваются некоторых достижений по обеим составляющим стиля руководства — средних, но не выдающихся.

Нормативная модель лидерства Врума-Йеттона-Яго.

Одной из наиболее современных в объяснении ситуационного лидерства является модель, предложенная Виктором Врумом и Филиппом Йеттоном, которая позже была существенно дополнена с участием Артура Яго. Аналогично модели «путь — цель» данная модель предлагает определять эффективный лидерский стиль в зависимости от ситуации. Предполагается также, что один и тот же лидер может использовать различные стили.

Зависимость стиля от особенностей коллектива и характера проблемы:

Стиль единоличного принятия решения;

Стиль учета мнений подчиненных;

Своевременное обсуждение и решение проблем;

Решения вырабатываются группой.

Оновным отличием модели является ее ориентированность только на один аспект лидерского поведения — привлечение подчиненных к участию в принятии решений. Соответственно лидеру предлагается концентрировать внимание на проблеме, которая должна быть решена, и на ситуации, в которой проблема возникла. Подразумевается также, что ряд социальных процессов может оказать влияние на уровень участия подчиненных в решении проблем.

Главной идеей модели является то, что степень или уровень привлечения подчиненных к участию в принятии решения зависит от характеристик ситуации. В соответствии с моделью не существует одного единственно верного способа принятия решения, пригодного для всех ситуаций. После анализа и оценки каждого аспекта проблемы лидер определяет, какой стиль, с точки зрения участия подчиненных в принятии решения, ему лучше использовать.

Заменители лидерства. Их источники.

Вследствие неудовлетворённости развитием теории лидерства и исследований, объясняющих и прогнозирующих влияние поведения лидера на результаты деятельности, была подвергнута сомнению и значимость лидерства как такового. В частности, Керр и Джермиер предполагают, что могут существовать определённые заменители лидерства, которые делают лидера не просто ненужным, но даже лишним, а также нейтрализаторы, которые не позволяют лидеру использовать определённые формы поведения или нейтрализуют его. Такими заменителями и нейтрализаторами могут стать подчинённые, задачи и в особенности организации.

Опыт, способности и тренированность подчинённого могут служить заменой для инструментального лидерства. Например, мастера и профессионалы, бухгалтеры или инженеры, могут иметь такие опыт и способности, что для успешной, приносящей удовлетворение деятельности они не нуждаются в инструментальном, нацеленном на задачу лидерстве. Те подчинённые, которые не особенно заинтересованы в организационных поощрениях, будут нейтрализовать попытки как поддерживающего/нацеленного на отношения, так и инструментального/нацеленного на задачу лидерства. Высокоструктурированные и автоматически обеспечиваемые обратной связью задания, заменяют инструментальное/нацеленное на задачу лидерство, а задания, удовлетворяющие внутренние потребности, не нуждаются в поддерживающем/нацеленном на отношения лидерстве. Существует также немало организационных особенностей, заменяющих или нейтрализующих лидерство.

Дальнейший анализ концепции заменителей лидерства был проведён Керром и Джермиером на эмпирических данных по изучению поведения офицеров полиции. Они обнаружили, что такая замена лидерства, как обратная связь, исходящая от выполненной задачи, в большей степени влияла на выполнение некоторых видов профессиональной деятельности, чем поведение лидера. Результаты других исследований также подтвердили, что организационные особенности могут служить заменителями лидерства.

Дальнейшее изучение показало, что профессионализм в работе является важной опосредующей переменной. Также выяснилось, что профессионалы отличаются от непрофессионалов тем, что для них внутреннее удовлетворение целями и значимостью работы служит своего рода организационным поощрением и является надёжным заменителем поддержки со стороны лидера.

Традиции организации и их значение для формирования организационной культуры.

Организационную культуру можно представить через её характеристики и выполняемые ею функции:

Она формирует определённый имидж организации, отличающий её от любой другой;

Она выражается в чувстве общности всех членов организации;

Она усиливает вовлечённость работников в дела организации (и преданность ей);

Она усиливает систему социальной стабильности в организации;

Организационная культура – своего рода «социальный клей», коий помогает сплачивать организацию, обеспечивая присущие для неё стандарты поведения;

Она является средством, с помощью коего формируются, контролируются и передаются формы поведения и восприятия, целесообразные с точки зрения данной организации.

В любой организации существуют традиции и обычаи, сформировавшиеся в начале становления организации. Как правило, источником формирования традиций являются основатели организации, а уже передатчиками этих традиций новым членам организации является весь персонал, от руководящего состава до низовых звеньев работников.

Традиции и внутренние ценности составляют основу организационной культуры, закрепляют и транслируют её. Руководство организации получает огромный выигрыш в том случае, если отказывается от созерцательного отношения к сложившимся в организации традициям ("что выросло, то выросло") и начинает активно выстраивать, формировать, выращивать новую систему правил и традиций, отвечающую целям развития организации.

Источники организационной культуры.

Один из наиболее таинственных аспектов любой организационной культуры — это ее истоки. Почему компании, находящиеся в одинаковых условиях и управляемые руководителями, имеющими сходное происхождение, со временем становятся столь непохожими друг на друга? Не менее загадочна и эволюция культуры, а также ее противодействие изменениям. Почему отдельные культурные элементы сохраняются в течение длительного времени, хотя это кажется не имеющим никакого смысла, и благополучно переживают все попытки лидеров и/или групп изменить их?

Организационная культура, как правило, имеет три основных источника: (1) взгляды, ценности и представления основателей организации; (2) коллективный опыт, полученный при создании и развитии организации; (3) новые взгляды, ценности и представления, привнесенные новыми членами организации и руководителями.

Хотя каждый из названных механизмов играет крайне важную роль, наиболее существенным из них в период создания начал организационной культуры является влияние учредителей организации.

Учредители обычно оказывают решающее влияние на исходное определение и решение проблем адаптации организации во внешней среде и внутренней интеграции. Поскольку они обладают оригинальной идеей, то, как правило, имеют и собственное (обусловленное их собственной культурной историей и личностью) видение того, каким образом они будут претворять эту идею в жизнь.

Области проявления организационной культуры.

Понятие «организационная культура» не имеет единого толкования. Эдгар Шейн, имя которого, пожалуй, наиболее тесно связано с зарубежными исследованиями в области организационной культуры, определяет ее как “… совокупность основных убеждений – сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой по мере того, как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, - которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться новым членам в качестве правильного образа восприятия, мышления и отношения к конкретным проблемам ”.

Т.о., организационная культура проявляется: в формальных и неформальных правилах и нормах поведения, в нормах одежды (дресс-код), в ритуалах и традициях, в мифах, легендах организации, в символике (фирменный логотип, фирменные цвета, флаг, гимн), в сленге и шутках, бытующих именно в этой организации, в стиле руководства, управления персоналом, в способах коммуникации и многом другом.

Типы организационной культуры.

Одна из самых популярных типологий организационной культуры предложена К. Камероном и Р. Куинном. В ее основу положены четыре группы критериев, определяющих стержневые ценности организации:

• гибкость и дискретность,

• стабильность и контроль,

• внутренний фокус и интеграция,

• внешний фокус и дифференциация.

Соответственно сочетаниям этих критериев, определены следующие типы ОК.

1. Клановая организационная культура: очень дружественное место работы, где у людей масса общего. Организации (подразделения) похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и даже как родители. Организация держится вместе благодаря преданности и традиции. Высока ее обязательность. Организация делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает значение высокой степени сплоченности коллектива и моральному климату. Успех определяется как доброе чувство к потребителям и забота о людях. При этом типе организационной культуры организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.

2. Адхократическая организационная культура: динамичное предпринимательское и творческое место работы. Ради общего успеха работники готовы на личные жертвы и риск. Лидеры считаются новаторами и людьми, готовыми рисковать. Связующей сущностью организации становится преданность экспериментированию и новаторству. Подчеркивается необходимость деятельности на переднем рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов и/или услуг. Важно быть лидером на рынке продукции или услуг. Организация поощряет личную инициативу, творчество и свободу.

3. Иерархическая организационная культура: очень формализованное и структурированное место работы. Часто ее называют бюрократическим типом организационной культуры. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Ценится поддержание главного хода деятельности организации. Организацию объединяют формальные правила и официальная политика. Управление работниками предполагает озабоченность гарантией занятости и обеспечением долгосрочной предсказуемости.

4. Рыночная культура. Этот тип организационной культуры доминирует в организациях, ориентированных на результаты. Ее главная забота — выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они непоколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех составляют предмет общего радения. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

Управление организационной культурой.

Управление организационной культурой предполагает ее формирование, поддержание и изменение (если необходимо).

Для формирования организационной культуры необходимо (по Э. Шайну):

• решить проблему внешней адаптации (выработка миссии и стратегии, целей, методов достижения целей, разработка системы контроля и воздействия на индивидов);

• решить проблему внутренней интеграции (выбрать подходящие методы коммуникации, критерии вхождения и выхода членов из групп, правильно распределить полномочия и власть, наладить личностные отношения, выработать систему награждений и наказаний, идеологию, а также внушить веру в успех дела).

На формирование организационной культуры влияют: культура общества, внутри которого организация функционирует, культура руководства высшего звена управления организацией, напористость руководства во внедрении новых норм поведения, идей, взглядов, идеологии.

Организационная культура поддерживается:

• системой оценки и контроля за деятельностью членов организации;

• способами реагирования на ситуации через установление ролей и обучение персонала;

• кадровой работой ( найм, обучение, переобучение, отбор, оценка деятельности, повышение квалификации и т- д.);

• соблюдением ритуалов, обрядов, традиций.

Изменение организационной культуры и поведение членов организации могут находиться в следующих соотношениях:

• организационная культура может привести к изменению поведения членов организации (и наоборот);

• организационная культура может не привести к изменению поведения членов организации;

• поведение членов организации может измениться без изменения организационной культуры;

• могут измениться поведение членов организации и организационная культура одновременно.

Многоуровневая модель организационной культуры.

Организационную культуру можно выразить через композицию ценностей, точек зрения, ожиданий, верований, традиций и норм поведения, принимаемых большей частью членов организации. Выделяются три уровня ОК (по Э. Шайну):

Первый, «поверхностный», или «символический» уровень, включающий видимые внешние факты, как применяемая технология и архитектура, использование пространства и времени, наблюдаемое поведение, язык, лозунги и т.п., или все то, что можно ощущать и воспринимать через известные пять чувств человека (видеть, слышать, ощущать вкус и запах, осязать). На этом уровне вещи и явления легко обнаружить, но не всегда их можно расшифровать и интерпретировать и терминах организационной культуры.

Те, кто пытаются познать организационную культуру глубже, затрагивают ее второй, «подповерхностный» уровень. Здесь изучению подвергаются ценности и верования, разделяемые членами организации, в соответствии с тем, насколько эти ценности отражаются в символах и языке. Восприятие ценностей и верований носит сознательный характер и зависит от желания людей. Исследователи часто ограничиваются этим уровнем, так как на следующем уровне возникают почти непреодолимые сложности.

Третий, «глубинный» уровень включает базовые предположения, которые трудно осознать даже самим членам организации без специального сосредоточения на этом вопросе. Эти скрытые и принимаемые на веру предположения направляют поведение людей, помогая им воспринять атрибуты, характеризующие организационную культуру.

Особенности формирования организационной культуры компании в условиях глобализации.

Глобализация мировой экономики, участие организаций в различных формах международной кооперации, стремление компаний к расширению границ своей деятельности и превращению в крупные мультинациональные корпорации выявили новые проблемы организационного поведения, связанные с различием культур. Стало очевидным, что эффективность международного бизнеса во многом зависит от понимания культуры других стран, культурных различий между нациями и способности адаптироваться к ним. В связи с этим возникла необходимость изучения особенностей национальных культур и их влияния на ОП и организационную культуру компаний, разработки подходов и методов повышения межкультурного взаимодействия, культурной адаптации, мотивации, лидерства, принятия решений, управления персоналом в разной культурной среде.

Осознание важности этих проблем происходит и в российском бизнесе. С конца 1990-х гг. успешно работающие российские компании все более активно расширяют международную деятельность и усиливают свое влияние на мировом рынке. Помимо традиционного экспорта сырья, импорта товаров, создания совместных предприятий стали развиваться и такие формы международной кооперации, как участие в акционерном капитале и приобретение контрольных пакетов акций иностранных компаний, открытие филиалов и строительство заводов за рубежом, создание стратегических альянсов и союзов.

Российские корпорации становятся мультинациональными компаниями.

Мультинациональная компания – это многонациональная организация, имеющая предприятия в различных странах, причем каждое из них остается относительно самостоятельным.

На ОП и организационную культуру компании, занимающейся международным бизнесом, оказывают влияние национальные, социальные, экономические, политические, юридические, этические особенности разных стран.

Социальные факторы характеризуют различный уровень развития человеческих ресурсов в той или иной стране. Производственный персонал, а также менеджеры низшего и частично среднего уровня международных компаний набираются на местах. Это означает, что на организационную культуру будут оказывать влияние такие особенности национальной рабочей силы, как уровень образования, квалификация, профессиональная структура, демографические характеристики (пол, возраст, мобильность) человеческих ресурсов в каждой конкретной стране. Например, для России характерен высокий уровень образования и квалификации персонала наряду с низким уровнем оплаты труда, что является привлекательным для деятельности иностранных компаний.

Этические факторы характеризуют различия в трудовой этике работников разных стран, отношение в организации к женщинам, социальным группам и меньшинствам, что оказывает существенное влияние на нормы поведения и взаимоотношения между сотрудниками компании.

Юридические факторы отражают специфику правовых систем и, прежде всего, законов о занятости и методах ведения бизнеса. Деятельность компаний в рамках международной кооперации в значительной степени определяется законодательством тех стран, где они работают.

К политическим факторам относят степень стабильности государственной власти, наличие национальных движений, режим правления и т. п.

Экономические факторы определяют темпы экономического развития страны, доходы на душу населения, темпы инфляции, покупательную способность, стоимость местной рабочей силы, что отражается на оплате труда работников и на мотивации персонала в целом.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

Учёт национального аспекта в организационной культуре. Исследования Г.Хофстеда и О.Стивенса. Модель Г.Лэйна и Дж.Дистефано. Модель У.Оучи организации типа Z.

В модели Г. Хофстеда факторы влияния — это переменные национальной культуры: взгляды на степень неравенства людей — дистанция власти, которую население считает допустимой или нормальной; взгляды на степень предпочитаемого индивидуализма; взгляды на степень мужественности (женственности) в делах; стремление людей избегать неопределенности; взгляды на долгосрочность (тяга к сбережениям и накоплению) или краткосрочность ориентации («живем сегодняшним днем»).

• В модели Г. Лэйн и Дж. Дистефано влияние на организационную культуру оказывают шесть переменных: отношение человека к природе (подчинение природе, гармония с ней или господство над ней), ориентация во времени (жить прошлым, настоящим или будущим), убеждения насчет природы человека (человека изменить нельзя — он изначально хороший, нейтральный или плохой; человека изменить можно), ориентация на деятельность (от работы важно получать удовлетворение, в работе важен сам процесс работы, в работе важен результат), отношения между людьми (на основе иерархических связей, на основе групповых связей, на основе индивидуальных связей) и ориентация в социальном пространстве (доминирование в человеке коллективизма, смесь умеренного индивидуализма и коллективизма, доминирование индивидуализма). Согласно этой модели, зная мировоззрение работника, можно подстраиваться под него, изменяя систему контроля за работой, стиль управления и организационный климат (противостояние, компромисс, сотрудничество).

• В модели У. Оучи — семь переменных, влияющих на организационную культуру: обязательства организации по отношению к своим членам (пожизненный найм, долговременная или кратковременная работа), оценка выполняемой работы (с быстрым или с медленным продвижением по службе), планирование карьеры (широкоспециализированная, умеренная, узкоспециализированная), система контроля (неформальный, основанный на участии всех сторон, формальный), принятие решений (групповое, индивидуальное), уровень ответственности (групповая, индивидуальная), интерес к человеку (широкий, узкий).

Изучив японский опыт управления, Оучи предложил свою теорию эффективного управления — теорию организационной культуры Z (в противоположность мак-грегоровским концепциям X и V, о которых будет сказано ниже). Эффективного управления, по этой теории, можно добиться, если:

имеется долгосрочный наем кадров;

применяется групповое принятие решений;

имеет место групповая ответственность персонала;

идет умеренное продвижение кадров;

осуществляется неформальный контроль;

реализуется умеренно специализированная карьера;

осуществляется всесторонняя забота о человеке.

Учёт национального фактора в международном бизнесе. Классификация отношений между материнской и дочерними компаниями.

Национальные факторы отражают национальную культуру страны и находят воплощение в языке, религии, истории, обычаях, традициях, общепринятых нормах поведения, правилах ведения бизнеса. Национальные культурные ценности во многом определяют поведение работников и оказывают наиболее сильное влияние на организационную культуру. Этим объясняется внимание менеджеров, которое они уделяют изучению национальных особенностей, культурного окружения, межкультурных различий в каждой конкретной стране, где работает организация.

Национальную культуру можно определить как совокупность ценностей, установок, убеждений и норм, принятых в стране и разделяемых большинством ее жителей. Национальная деловая культура включает нормы и правила ведения бизнеса, деловую этику, деловой этикет и является составной частью национальной культуры. Необходимо иметь в виду, что взаимодействие с международными партнерами – это всегда столкновение национальных культур и деловых культур в частности.

Национальные особенности и культурные ценности могут быть выражены настолько сильно, что это позволяет говорить о соответствии той или иной модели организационного поведения определённой стране мира – напр., американская модель, немецкая, японская и т.п. Работа за рубежом, ведение международного бизнеса требует от менеджеров как иностранных, так и российских компаний осознания существующих между ними культурных различий. В связи с глобализацией международного бизнеса существенное внимание должно уделяться развитию у персонала многонациональных компаний навыков межкультурной восприимчивости и адаптивности, культурной эмпатии. Последний термин означает знание культурных различий, их высокую оценку и использование в деловых отношениях. Признание вклада, коий вносит каждая культура в деятельность компании, использование культруных отличий сотрудников для достижения общих целей создаёт атмосферу сотрудничества, в коей делается акцент исключительно на деловых качествах и способностях работников.

В компаниях, занимающихся международным бизнесом по всему миру, должна вестись подготовка транскультурных менеджеров. В отличие от менеджеров-экспатриантов, они должны быть готовы к работе в нескольких разных культурах. Как правило, транскультурные менеджеры владеют несколькими иностранными языками, имеют низкий уровень эгоцентризма, высокие адаптивные способности и межкультурную восприимчивость.

Как показывает практика международного бизнеса, попытка использования корпорацией своей организационной культуры в другой стране, как правило, приводит к неудачам, так как она противоречит принятой системе ценностей и стереотипам национального поведения.

Безусловно, материнская компания оказывает влияние на нормы поведения сотрудников дочерних подразделений корпорации, расположенных в других странах. Однако персонал, в основном состоящий из местных жителей, является носителем национальной культуры и это не может не оказывать влияния на культуру дочерней компании. В результате приспособления организационной культуры к местным культурным особенностям в зарубежных подразделениях формируется так называемая «субкультура».

По типу взаимоотношений между материнской компанией и зарубежными дочерними компаниями (подразделениями, филиалами) международные корпорации делятся на: этноцентрические, полицентрические (или региоцентрические) и геоцентрические.

В первом случае существует ориентация на абсолютный прирост материнской компании, зарубежные подразеделения создаются, как правило, лишь для обеспечения снабжения или рынков сбыта. Существует высокая централизация управления, сильный контроль со стороны материнской компании, большой объём директив. Отдаётся предпочтение работникам – гражданам страны базирования материнской компании, коих назначают на все возможные посты в дочерних компаниях.

Полицентрические (или региоцентрические) отношения ориентированы на объединение компаний ряда стран на производственной или научно-технической основе. Децентрализация отдельных функций управления, филиалы автономны. Делегирование полномочий дочерним фирмам. Управленческие решения принимаются на основе тесной координации между материнской компанией и филиалами. В зарубежных филиалах преобладают местные менеджеры. Местные кадры принимающей страны назначаются на ключевые посты.

Для геоцентрического типа взаимоотношений между материнской и дочерними компаниями характерна интеграция воедино деятельности, осуществляемой в разных странах. Например, в разных странах могут производиться составные части одного изделия. Материнская компания рассматривает себя не как центр, а как одну из составных частей корпорации. Высокая децентрализация принятия решений при тесной координации между материнской компанией и филиалами. Лучшие работники из всех стран назначаются на любые посты.

Стратегия управления межкультурными различиями. Преимущества культурной диверсификации.

В основе каждой стратегии управления межкультурными различиями лежит различное отношение к культурным особенностям: культура может не играть никакой роли, рассматриваться в качестве угрозы или проблемы или быть воспринятой как конкурентное преимущество. Соответственно, эти стратегии можно условно обозначить, как «игнорирование», «минимизация» и «использование».

Игнорирование – культурные различия не играют никакой роли, отношения между материнской компанией и дочерними подразделениями (компаниями) этноцентрические, система связи (информационный поток) – «сверху вниз», стереотипом поведения является принятие стандартов. Основная проблема в случае применения такой стратегии – упущенные возможности.

Минимизация – культурные различия являются проблемой. Отношения между материнской компанией и дочерними полицентрические (региоцентрические). Информационный поток идёт сверху вниз, но есть обратная связь. Стереотипом поведения является взаимодействие. Основной проблемой является фрагментация, дублирование усилий, потеря синергизма.

Наконец, использующая стратегия принимает культурные различия, как источник конкурентного преимущества. Отношения между материнской компанией и дочерними подразделениями геоцентрическое, интеграция воедино деятельности, осуществляемой в разных странах, материнская компания рассматривает себя не как центр, а как одну из составных частей корпорации. Для информационных потоков используются все каналы, в т.ч. горизонтальные. Стереотипом поведения является использование культурных различий во благо. Но есть проблема – в условиях значительной децентрализации может возникнуть неразбериха, несогласие во мнениях.

По настоящему мультикультурной корпорацией можно назвать ту, в которой культурные различия не просто сохраняются, а используются. К сожалению, многие компании просто не воспринимают культурные различия как источник конкурентных преимуществ. А ведь культурная диверсификация в транснациональной корпорации даёт множество преимуществ: это и возможность быстро реагировать на изменения местного рынка в маркетинговой деятельности, и снижение затрат на оплату менеджеров, приглашаемых из другой страны, и рост творческого потенциала за счет снижения разногласий, и гибкость системы, выражающаяся в повышении гибкости всей компании при воздействии быстро изменяющихся внешних факторов. Самым очевидным преимуществом, приведённым в пользу такой системы управления, является гибкость системы, быстрая адаптация к условиям местного рынка. Команды по продвижению продукции, созданные из людей различных национальностей имеют больше шансов на удачный вывод и поддержку товара на рынке. Аргументом в пользу культурной диверсификации являются также и нравственные факторы. Всем должны быть предоставлены равные возможности - это окончание культурного империализма.

Формирование глобальной корпоративной культуры. Культурная сегрегация. Создание «регионального буфера».

Корпоративная культура - одно из самых эффективных средств привлечения и мотивации сотрудников. Как только человек удовлетворяет потребности первого уровня (`чисто материальные`), у него появляются потребности иного плана: в достойном положении в коллективе, признании, самореализации и т.п. И здесь на первый план выходит корпоративная культура, одной из важных функций которой является поддержка каждого члена коллектива, раскрытие его индивидуальности, талантов. Формирование корпоративной культуры включает 3 основных этапа: 1. Анализ существующей корпоративной культуры. Прежде чем, чтобы внести необходимые изменения, способствующие совершенствованию корпоративной культуры, необходимо провести исследование конкретной корпоративной культуры, чтобы понять, что нуждается в изменениях, упразднении, а что – в развитии и поддержке. В условиях формирования глобальной корпоративной культуры делается анализ культурных особенностей каждой страны, в коей находится подразделение компании (или планируется к открытию). 2. Разработка проекта формирования корпоративной культуры. На основании проведенного исследования происходит разработка проекта формирования корпоративной культуры, которая включает следующие работы:

Семинары для первых лиц Компании (утверждение или корректировка определенного стиля управления);

Создание системы фирменных / корпоративных стандартов;

Разработка символики;

Выпуск внутреннего информационного издания о достижениях Компании (корпоративное издание, через которое сотрудникам компании можно доносить нужную информацию);

Создание системы обратных связей в коллективе;

Развитие и обучение персонала;

Разработка и внедрение регламентов, норм, процедур (правила внутреннего распорядка, стандарты качественного обслуживания клиентов, информационные материалы для адаптации новых сотрудников), решение других технических вопросов. Все эти работы обязательно должны учитывать влияние местных, национальных культурных факторов. 3. Внедрение корпоративной культуры и создание механизмов поддержания корпоративной культуры. Далее на основании разработанного проекта формирования корпоративной культуры осуществляется постепенное ее внедрение. Закономерным результатом всех усилий должна стать оформленная система корпоративной культуры - благоприятная среда, в которой проявятся способности каждого сотрудника.

Культурная сегрегация – один из видов культурной адаптации. Происходит в условиях, когда «доминирующая культура» категорически не приемлет ценности «малой культуры». Дабы избежать межкультурых конфликтов, представители «малой» («включённой») культуры стараются свести к минимуму контакты с носителями «доминирующей культуры».

«Региональный буфер» создаётся для управления межкультурными различиями.

Процесс возникновения и развития конфликта и его природа.

Конфликт - столкновение противоположно направленных, несовместимых друг с другом тенденций в сознании отдельного индивида, в межличностных взаимодействиях или взаимодействиях групп людей, связанное с острыми отрицательными эмоциональными переживаниями. Возникновение конфликта является результатом взаимодействия 3 составляющих: ситуация (совокупность объективных предпосылок, провоцирующих возникновение конфликта); личность участника конфликта (осознание ею ситуации вступления в конфликт); отношение личности к ситуации (наличие у неё мотивов для вступления в конфликт). В процессе своего развития конфликт проходит несколько стадий, которые не являются обязательными. По разному складывается и продолжительность стадий. Но последовательность их в любом конфликте одна и та же.

Предконфликтная ситуация: это рост напряженности в отношении между потенциальными субъектами конфликта, вызванный определенными противоречиями. Предконфликтную ситуацию можно условно разделить на три фазы развития, для которых характерны следующие особенности во взаимоотношении сторон:

возникновение противоречий по поводу определенного спорного объекта; предъявление односторонних или взаимных претензий;

стремление доказать правомерность своих притязаний и обвинение противника в нежелании решать спорные вопросы «справедливыми методами»; замыкание на своих собственных стереотипах; появление предубежденности и неприязни в эмоциональной сфере;

разрушение структур взаимодействия; переход от взаимных обвинений к угрозам; рост агрессивности; «формирование образа врага» и установка на борьбу с ним.

Таким образом, конфликтная ситуация постепенно трансформируется в открытый конфликт. Но сама по себе она может существовать долго и не перерастать в конфликт. Для того, чтобы конфликт стал реальным, необходим инцидент.

Инцидент — формальный повод, случай для начала непосредственного столкновения сторон. Инцидент знаменует собой переход конфликта в новое качество. В сложившейся ситуации возможны три варианта поведения конфликтующих сторон:

стороны (сторона)стремятся уладить возникшие противоречия и найти компромисс;

одна из сторон делает вид, что «ничего не произошло» (уход от конфликта);

инцидент становится сигналом к началу открытого противостояния.

Третья стадия развития конфликта - начало открытого противоборства. Конфликтологи выделяют несколько форм конфликтного поведения:

активно-конфликтное поведение (вызов);

пассивно-конфликтное поведение (ответ на вызов);

конфликтно-компромиссное поведение;

компромиссное поведение.

В зависимости от конфликтной установки сторон и формы поведения сторон, конфликт приобретает логику развития. Можно выделить три основные фазы в развитии конфликта:

переход конфликта из латентного состояния в открытое противоборство сторон. Происходит первая проба сил. На этой ступени еще существуют реальные возможности прекратить открытую борьбу и решить конфликт иными методами;

дальнейшая эскалация противоборства. Для достижения своих целей и блокирования действий противника вводятся новые ресурсы сторон. Почти все возможности найти компромисс упущены. Конфликт становится все более неуправляемым и непредсказуемым;

конфликт достигает своего апогея и принимает форму тотальной войны с применением всех возможных сил и средств. На этой ступени конфликтующие стороны как бы забывают истинные причины и цели конфликта. Главной целью противоборства становится нанесение максимального урона противнику.

Кульминация - эта стадия наступает тогда, когда эскалация конфликта приводит одну или обе стороны к действиям, наносящим серьезный ущерб делу, которое их связывает. При кульминации конфликт достигает того накала, что обеим сторонам становится ясно, что продолжать его больше не следует.

Разрешение конфликта: длительность и интенсивность конфликта зависит от целей и установок сторон, ресурсов, средств и методов ведения борьбы, реакции на конфликт окружающей среды, имеющихся способов нахождения консенсуса и т.д. На стадии разрешения конфликта возможны варианты развития событий:

очевидный перевес одной из сторон позволяет ей навязать более слабому оппоненту свои условия прекращения конфликта;

борьба идет до полного поражения одной из сторон;

борьба принимает затяжной, вялотекущий характер из-за недостатка ресурсов;

стороны идут на взаимные уступки в конфликте, исчерпав ресурсы и не выявив явного (потенциального) победителя;

конфликт может быть остановлен под давлением третьей силы.

Оптимальный уровень конфликта в организации.

Когда люди думают о конфликте, они чаще всего ассоциируют его с агрессией, угрозами, спорами, враждебностью, войной и т.п. В результате, бытует мнение, что конфликт — явление всегда нежелательное, что его необходимо, по возможности, избегать и что его следует немедленно разрешать, как только он возникает. Такое отношение четко прослеживается в трудах авторов, принадлежащих к школе научного управления, административной школе и разделяющих концепцию бюрократии. Авторы, принадлежащие к школе «человеческих отношений», также были склонны считать, что конфликта можно и должно избегать. Современная точка зрения заключается в том, что даже в организациях с эффективным управлением некоторые конфликты не только возможны, но даже может быть и желательны. Конечно, конфликт не всегда имеет положительный характер. Но во многих ситуациях конфликт помогает выявить разнообразие точек зрения, дает дополнительную информацию, помогает выявить большее число альтернатив или проблем и т.д. Это делает процесс принятия решений группой более эффективным, а также дает людям возможность выразить свои мысли и тем самым удовлетворить личные потребности в уважении и власти. Это также может привести к более эффективному выполнению планов, стратегий и проектов, поскольку обсуждение различных точек зрения на эти документы проходит до их фактического исполнения. Таким образом, конфликт может быть ФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и вести к повышению эффективности организации. Или он может быть ДИСФУНКЦИОНАЛЬНЫМ и приводит к снижению личной удовлетворенности, группового сотрудничества и эффективности организации. Роль конфликта, в основном, зависит от того, насколько эффективно им управляют.

Условия и причины возникновения конфликтных ситуаций.

Конфликт имеет обостренное, нередко до предела, противоречие, которое психологически и является источником конфликта. Таким образом, источники конфликтов — это противоречия, а они возникают там, где есть рассогласование:

в знаниях, умениях, способностях, личностных качествах;

функциях управления; целях, средствах, методах деятельности;

эмоциональных, психических и других состояниях;

технологических, экономических и других процессах;

мотивах, потребностях, ценностных ориентациях;

взглядах, убеждениях; ожиданиях, позициях; оценках и самооценках.

понимании, интерпретации информации;

Источники конфликтов тесно связаны с предпосылками возникновения конфликтов или внешними и внутренними условиями их развития.

Любой коллектив состоит из людей, которые различаются по возрасту, образованию, стажу работы, профессиональному и жизненному опыту, целям и задачам, которые они перед собой ставят, а также по средствам и способам достижения целей, функциям и обязанностям, ролям и статусам, личностным особенностям, ценностям, установкам, взглядам на возникающие в процессе работы проблемы. Вследствие перечисленных различий в коллективах появляется возможность возникновения конфликтных ситуаций и конфликтов.

Конфликт возникает только при определенных условиях, одновременно внешних и внутренних.

Внешние условия возникновения конфликта в основном сводятся к тому, что удовлетворение каких-либо глубоких и активных мотивов и отношений личности либо становится невозможным, либо ставится под угрозу. И, наконец, одно из важнейших внешних условий возникновения конфликтов заключается в том, что общественная жизнь с необходимостью требует подавления или ограничения различных мотивов, иногда очень глубоких и активных. Однако внешние условия, препятствующие удовлетворению мотивов и отношений личности, недостаточны для возникновения конфликта. Он возникает только тогда, когда эти внешние условия порождают определенные внутренние условия.

Внутренние условия, или предпосылки, играют основную роль и среди них, прежде всего, личностные условия возникновения и развития конфликтов (конфликтность как относительно устойчивое личностное свойство, деструктивные внутриличностные конфликты, акцентуации характера, сложившиеся негативные стереотипы поведения и др.).

Источники и условия конфликтов обусловливают предпосылки и причины возникновения конфликтных ситуаций и развития конфликтов.

Различают объективные и субъективные причины конфликтов. Объективные причины приводят, прежде всего, к конструктивным конфликтам, возникающим в деловой сфере. Субъективные причины чаще всего обусловливают деструктивные конфликты, характерные для личностно-эмоциональной сферы.

Модель индивидуальных типов реакции на конфликт.

Типы реакции на конфликт:

- уклонение от конфликта - обусловлено разными причинами: люди испытывают эмоциональный дискомфорт; считают, что участие в конфликте ненужное и недостойное занятие. Уклонение оправдано, если предмет спора незначителен, вероятность победы очень мала, если это помогает выиграть время.

- участие означает принятие во внимание интересов другого человека, сохранение хороших взаимоотношений с противоположной стороной. Люди, склонные к участию, скорее предпочтут отбросить свои собственные интересы, чем обидеть или оскорбить другого. Участие оправдано, если человек не уверен в своей правоте, или когда предмет спора значительно важнее для противоположной стороны.

- соревнование - это тип поведения, при котором человек старается удовлетворить свои интересы за счет противоположной стороны. Конфликт рассматривается как игра, в которой надо победить. Оба конкурента настойчивы и бескомпромиссны. Жесткая позиция оправдана в кризисной ситуации, когда нет времени на споры.

- поиск компромисса - люди, склонные к этому считают, что следует поступаться некоторыми своими интересами и проявлять уважение к мнению других. На компромисс следует ориентироваться в том случае, если стороны преследуют взаимоисключающие цели, а их силы равны.

- сотрудничество - готовность понять противоположную точку зрения при преследовании своих интересов. В этом случае принято считать, что может быть найдено решение, удовлетворяющее обе стороны, путем старательной и плодотворной работы по поиску максимального числа возможных решений и выбору оптимального для всех.

Модели разрешения конфликтов.

Различаются: силовая, компромиссная и интегративная модели разрешения конфликтов.

Силовая модель ведет к исходам конфликта двух видов: «победа-поражение», «поражение-поражение». Две другие модели - к возможному разрешению конфликта по типу «победа-победа», «выигрыш-выигрыш». В зависимости от возможных моделей разрешения конфликтов, интересов и целей конфликтующих субъектов применяются пять основных стилей разрешения конфликта:

Стиль конкуренции используется, когда субъект весьма активен и намерен идти к разрешению конфликта, стремясь удовлетворить прежде всего собственные интересы в ущерб интересам других, вынуждая других людей принимать его решение проблемы.

Стиль уклонения применяется в ситуации, когда субъект неуверен в положительном для него решении конфликта, или когда он не хочет тратить силы на его решение, либо в тех случаях, когда чувствует себя неправым.

Стиль приспособления характеризуется тем, что субъект действует совместно с другими, не стремясь отстаивать свои интересы. Следовательно, он уступает своему оппоненту и смиряется с его доминированием. Наиболее характерны некоторые ситуации, в которых рекомендуется стиль приспособления: субъект стремится сохранить мир и добрые отношения с другими; он понимает, что правда не на его стороне; у него мало власти или мало шансов победить; он понимает, что итог разрешения конфликта намного важнее для другого субъекта, чем для него.

Таким образом, в случае применения стиля приспособления субъект стремится выработать решение, удовлетворяющее обе стороны.

Стиль сотрудничества. Реализуя его, субъект активно участвует в разрешении конфликта, отстаивая при этом свои интересы, но стараясь совместно с другим субъектом искать пути достижения обоюдовыгодного результата. Некоторые типичные ситуации, когда используется данный стиль: оба конфликтующих субъекта обладают равными ресурсами и возможностями для решения проблемы; разрешение конфликта очень важно для обеих сторон, и никто не желает от этого устраниться; наличие длительных и взаимозависимых отношений у субъектов, вовлеченных в конфликт; оба субъекта способны изложить суть своих интересов и выслушать друг друга, оба умеют объяснить свои желания, выразить свои мысли и выработать альтернативные варианты решения проблемы.

Общая характеристика мотивационного процесса. Многоаспектность мотивации.

Мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности является основным «приводным ремнем» ОП. Мотивация — это внутреннее состояние человека, связанное с потребностями, которое активизирует, стимулирует и направляет его действия к поставленной цели. Мотивация человека складывается из совокупности мотивационных тенденций. Мотивационные тенденции и соответствующие им виды мотивации: 1

Политические, нравственные идеалы, представления о будущем, о перспективе.

Достаточно сильные интересы к получению впечатлений (от спорта, искусства, развлечений).

Устремленность к организации жизни и быта, влечение к труду, творческой деятельности, к семейной жизни и т.п.

Сильная потребность в чем-то (в книгах, деньгах, в тех или иных предметах, в эстетических впечатлениях и т.д.).

Достаточно сильное чувство (признательность, любовь, страх, гнев, ярость, жалость и т.д.).

Действенные моральные убеждения в необходимости соответствующим образом реагировать в известных ситуациях.

Привычки (традиции, предрассудки, способ реагировать на невежливые слова и поступки, отношение к труду, другим людям, вещам и т.п.).

Подражание (мода на одежду, определенные манеры, поведение, вкусы и др.).

В психологии различают мотивацию двух видов: положительную и отрицательную.

Положительная мотивация - это стремление добиться успеха в своей деятельности. Она связана с проявлением положительных эмоций и чувств, например, с одобрением вышестоящего руководства или со стороны коллег по работе.

Отрицательная мотивация - связана 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.

Действие механизма мотивации выглядит следующим образом:

Возникновение потребностей.

Восприятие импульсов, идущих от них.

Анализ ситуации с учетом ожиданий, притязаний, установок, стимулов.

4) Анализ содержащейся в стимуле информации, соотнесение ее с

потребностями, необходимыми затратами, ситуацией, возможностями,

перспективами и пр.

5) Осуществление конкретных действий.

Содержательные теории мотивации.

Содержательные теории базируются на изучении потребностей человека, которые и являются основным мотивом их поведения, а, следовательно, и деятельности. К сторонникам такого подхода следует отнести А. Маслоу, Ф. Герцберга и Д. МакКлелланда.

Теория мотивации по А. Маслоу (40-е гг. XXв.). Сущность ее сводится к изучению потребностей человека, которые можно условно разделить на пять групп:

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

2) потребности в безопасности и уверенности в будущем;

3) социальные потребности (в причастности и поддержке) — необходимость в социальном окружении, в ощущении 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 (физиологические), а следующие три – вторичны (социально приобретенные). Согласно теории Маслоу все эти потребности можно расположить в строгой иерархической последовательности в виде пирамиды, основание которой составляют первичные, а вершиной являются вторичные потребности. 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.

Теория мотивации Ф. Герцберга, или так называемая «гигиеническая» теория мотивации, появилась в связи с растущей необходимостью выяснить влияние материальных и нематериальных факторов на мотивацию человека. Ф. Герцберг создал двухфакторную модель, которая показывает удовлетворенность работой

Первая группа факторов («гигиенические» факторы) связана с окружающей средой, в которой осуществляется сама работа. Вторая группа факторов мотивации связана с характером и сущностью самой работы. До Герцберга считали, что существует одна группа факторов и у работника либо есть удовлетворенность этими факторами (например, заработной платой), либо ее нет. Герцберг считал, что существуют две группы факторов: одна группа (в основном внешние по отношению к работнику — различные сбои и отклонения от нормального ритма работы) связана с неудовлетворенностью работой (и у работника либо есть неудовлетворенность этими факторами, либо ее нет). «Гигиенические» факторы (заработная плата, своевременная обеспеченность сырьем и материалами и другими условиями для бесперебойного выполнения работы) могут в случае удовлетворительного их состояния предупредить неудовлетворенность работников. Но сами по себе они не могут вызвать глубокой удовлетворенности. Только внутренние факторы (содержание работы, признание успеха и достижений, саморазвитие) могут привести к глубокой удовлетворенности, и по сути только эти факторы и являются реальными «мотиваторами» для работников. Данное обстоятельство не бесспорно, хотя существуют многочисленные исследования и факты, подтверждающее данное обстоятельство.

Теория мотивации (Д. МакКлелланд) с развитием экономических отношений и совершенствованием управления значительную роль отводит потребностям более высоких уровней. Согласно утверждению Д. МакКлелланда структура потребностей высшего уровня сводится к трем факторам:

• стремление к успеху (потребность достижения);

• стремление к власти (потребность власти);

• стремление к признанию (потребность причастности, принадлежности к группе).

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. 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 в его правильности.

Теория мотивации Д. МакГрегора предусматривает классификацию всех работников в зависимости от типа их мотивации на две группы — X и Y. Люди типа X обычно бывают ленивы, не любят работать и избегают ответственности. Поэтому роль руководителя в данном случае — давать распоряжения, контролировать и призывать к дисциплине. Люди типа Y — замечательные работники, работа для них — это их естественное состояние. Такие люди стремятся к ответственности, им присущи творчество и самомотивация. Роль руководителя в данном случае — предоставлять таким сотрудникам полномочия для решения задач, привлекать к принятию управленческих решений.

Теория X воплощает чисто авторитарный стиль управления, характеризуется существенной централизацией власти, жестким контролем по перечисленным выше факторам.

Теория Y соответствует демократическому стилю управления и предполагает делегирование полномочий, улучшение взаимоотношений в коллективе, учет соответствующей мотивации исполнителей и их психологических потребностей, обогащение содержания работы.

Процессные теории мотивации.

Второй подход к мотивации базируется на процессуальных теориях. Здесь говорится о распределении усилий работников и выборе определенного вида поведения для достижения конкретных целей. К таким теориям относятся теория ожиданий, теория справедливости, теория подкрепления и др.

Теория подкрепления (Скиннер) базируется на принципе модификации ОП (изменении, моделировании), обозначающем систематическое поощрение (подкрепление) желательного ОП и неподкрепление или наказание нежелательного ОП.

Теория ожиданий В. Врума также широко используется на практике. 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.

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.

Одной из лучших процессуальных теорий признана комплексная модель Портера-Лоулера, увязывающая затраченные усилия с результатами работы путем внутреннего и внешнего вознаграждения. Вознаграждение при этом изучается с двух позиций: его ценности для данного работника и вероятности его прямой связи с усилиями. Ощущение справедливости вознаграждения сказывается на степени удовлетворенности от него и оценке его ценности. Успешная мотивация, следовательно, включает:

1). Прямую зависимость достигнутых результатов и эффективности работы от затраченных усилий, способностей и характерных особенностей работника, а также от осознания им своей роли в процессе труда.

2). Прямую зависимость затраченных усилий от ценности и справедливости вознаграждения.

3). Необходимость сочетания внутреннего и внешнего вознаграждений для наиболее полного удовлетворения потребностей работника.

Теория справедливости Адамса — одна из основополагающих теорий, на которой основываются современные методы формирования системы оценки персонала и компенсационной политики организации. Согласно этой теории работники сравнивают то, что они получили за свою работу (Q — материальное вознаграждение, моральное признание), с тем, что они вложили (E — усилия, время, знания и т.п.). Данное соотношение можно представить в виде дроби Q/E. Работники примеряют это соотношение как к себе, так и к коллегам по работе. Если работник считает его несправедливым и не может повлиять на числитель этой дроби (т.е. убедить руководителя платить ему более высокую заработную плату и премиальные выплаты, больше считаться с ним, советоваться и доверять ему, привлекать к принятию решения), он пытается привести это соотношение в соответствие посредством уменьшения знаменателя: начинает работать хуже и в конце концов может вообще перейти на работу в другую организацию.

Теория постановки целей (В. Локк) получила широкое распространение, в частности при оценке персонала. Согласно данной теории специфические и сложные задачи, как правило, вызывают больший интерес со стороны исполнителей. Будучи увлеченными этими задачами, они, как правило, работают с высокой интенсивностью, добиваясь выдающихся результатов. Для успешного выполнения сложных и значимых задач важно постоянное осуществление обратной связи — обсуждение хода выполнения работы и достигнутого успеха.

Использование теорий мотивации для повышения эффективности работы организации.

Мотивация как осознанное, внутреннее побуждение индивида к активности является основным «приводным ремнем» ОП. На протяжении многих лет делаются попытки свести мотивационные тенденции человека в определенные системы и на этой основе представить соответствующие теории. Некоторые теории получили достаточно широкое распространение: теория драйвов, гедоническая теория, теория условных рефлексов. Содержательные теории мотивации основываются на идентификации тех внутренних побуждений, называемых потребностями, которые заставляют людей действовать так, а не иначе. Этому посвящены работы А. Маслоу, Д. МакКлелланда и Ф. Герцберга.

Процессуальные теории мотивации более современны, основываются на представлениях о том, как ведут себя люди с учетом их восприятия и познания. Основные процессуальные теории – это теория ожидания, теория справедливости и модель мотивации Портера-Лоулера. Несмотря на различия этих теорий, они не являются взаимоисключающими и эффективно используются в решении задач понимания поведенческих мотивов людей и побуждения их к эффективному труду.

Денежное вознаграждение — наиболее очевидный способ, которым организация может вознаградить сотрудников, но оценки размеров денежного вознаграждения противоречивы. Сторонники теории человеческих отношений утверждают, что наиболее важны социальные потребности людей, тогда как сторонники теории научного управления считают, что материальное вознаграждение обязательно ведет к усилению мотивации.

Исследователи-бихевиористы установили, что только при наличии определенных условий рост зарплаты стимулирует повышение производительности труда. Первое из них состоит в том, что люди должны придавать зарплате большое значение. Второе заключается в том, что люди должны верить в существование четкой связи между зарплатой и производительностью, в то, что увеличение производительности обязательно приведет к росту зарплаты.

Компенсация и мотивация. Исследования показали, что хотя большинство менеджеров и провозглашают свою приверженность оплате труда по конечному результату, на практике они компенсируют затраченные работником усилия в соответствии со стажем и проведенным на работе временем, а вовсе не по характеристикам достигнутых результатов. Теоретически в организациях должна существовать однозначная связь между тем, что и как делает работник и сколько за это получает. Оплата и результативность, оплата и производительность должны быть связаны между собой. Общество ориентировано на конечные результаты деятельности, и в основе этого лежит предположение, что полная компенсация за затраченные усилия, включая зарплату должна в разумной степени отражать вклад каждого работника или, более конкретно, то, насколько эффективно он работал.

Базовая модель организационных преобразований.

Организационные преобразования – это освоение компанией новых идей или моделей организационного поведения. Деятельность организации представляет собой постоянное реагирование на необходимость изменений, идущих как из внутренней, так и из внешней среды.

Одной из самых известных моделей преобразования и развития организации является модель Мак-Кинси «7S». Модель Мак-Кинси – способ осмысления проблем, связанных с развитием или перестройкой организации. Ее название происходит от семи факторов (семи слов, начинающихся в английском языке на букву «S»), которые, по мнению разработчиков модели, являются важными для развития организации:

• стратегия (strategy);

• навыки (skils);

• общепризнанные ценности (shared values);

• структура (structure);

• системы (systems);

• кадры (staff);

• стиль (style).

Обычно, когда компания собирается изменить свою организацию, семь составляющих изменяются именно в такой последовательности. На первом этапе, как правило, определяется стратегия.

Следующий шаг заключается в том, чтобы определить, в чем данная организация особенно сильна, какие навыки надо развить или приобрести для того, чтобы стратегия воплотилась в жизнь. Затем следует выяснить, что требуется изменить в оставшихся пяти факторах, чтобы все перемены дали положительный результат.

Также одной из наиболее распространенных и удачно проявивших себя в практике является модель управления организационными изменениями Л. Гейнера, состоящая из шести этапов.

На первом этапе руководство организации должно осознать необходимость изменений и быть готовым к их проведению.

На втором – руководство должно сделать четкий анализ проблем организации. На этом этапе, как правило, привлекаются внешние консультанты. Здесь очень важно тесное сотрудничество руководства и консультантов.

На третьем этапе происходит детализация и углубление понимания стоящих перед организацией проблем. Здесь особенно важно эффективно использовать сотрудников организации, обеспечивать высокую степень их участия в диагностике и последующем принятии решений. То есть необходим процесс делегирования.

На четвертом – необходимо стараться отыскать новые, неустаревшие решения, их поддержку у сотрудников. Это очень важно, поскольку всегда существует искушение применить старое решение к новым проблемам.

На пятом этапе необходимо с помощью различных экспериментов выявить возможные отрицательные последствия изменений и провести соответствующую корректировку. Кроме того, эксперимент может дать определенным подразделениям и лицам дополнительные полномочия или подготовку для более эффективного проведения процесса изменений.

На шестом – необходимо должным образом мотивировать людей, чтобы они приняли проводимые изменения. Возможные способы подкрепить согласие на внедрение новшеств:

• поощрение;

• вовлечение в процесс проведения изменений.

Методы изменений индивидуумов и групп.

Организационные изменения – это освоение компанией новых идей или моделей организационного поведения. Любая организация существует не вакууме, а в постоянно изменяющихся условиях и для дальнейшего развития вынуждена приспосабливаться к ним. Однако, изменения зачастую встречают сопротивление как отдельных индивидуумов, так и целых групп. Существует несколько методов, с помощью коих можно уменьшить или полностью устранить это сопротивление.

Передача информации – открытое обсуждение идей и мероприятий поможет работникам заблаговременно убедиться в необходимости перемен. Можно использовать как индивидуальные беседы, так и выстепления перед группами.

Привлечение подчинённых к принятию решений – даёт возможность работникам, кои могут оказать сопротивление, свободно выразить своё мнение к новшествам, потенциальным проблемам.

Облегчение и поддержка – средства, с помощью коих работники легче вписываются в новую обстановку. Напр., руководитель может оказывать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать работников, давать им какое-то время для адаптации к новшествам. Возможна также помощь в профессиональной переподготовке, повышении квалификации работников, чтобы они могли выполнять новые требования.

Переговоры для обеспечения одобрения новшеств – подразумевается, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью мат. стимулов. Напр., руководство может предложить работникам более высокую оплату труда.

Кооптация – предоставление лицу, кое может оказать сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Напр., работник или группа сотрудников, скептические настроенных, могут быть введены в состав комиссии, коя анализирует применяемую технологию и определяет степень необходимости инноваций.

Маневрирование с целью уменьшить сопротивление переменам – выборочное использование информации или составление чёткого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчинённых.

Принуждение – применение формальной власти, когда противников перемен ставтя перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения (или работы). К принуждениею следует прибегать лишь в критических ситуациях.

Поддержка высшего руководства – свидетельствует о том, что изменения имеют для организации большое значение; такая поддержка особо необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений.

Основные принципы управления изменениями.

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.

2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.

3. Проводить эволюционные, а не революционные преобразования.

4. Вырабатывать адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.

5. Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.

7. Рассматривать процесс изменений в организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».

8. Идентифицировать проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

Организационное развитие. Модель проведения изменений в организации. Программы организационных изменений.

Организационное развитие – это освоение компанией новых идей или моделей организационного поведения. Любая организация существует не вакууме, а в постоянно изменяющихся условиях и для дальнейшего развития вынуждена приспосабливаться к ним. Основная цель организационного развития – построение более эффективных организаций.

Одной из самых популярных моделей проведения изменений в организации стала модель, включающая 3 стадии. Организация не в состоянии сразу перейти от старого типа функционирования к новому. Необходима «раскачка» прежде слаженного механизма. При этом не исключена некоторая расбалансированность по причинам разного характера, от индивидуальных до социальных и технологических. Но эта расбалансированность вполне преодолима, если следовать трёхстадийной модели изменений.

Первая стадия – «размораживание». Основная задача – осознание всеми сотрудниками необходимости и неотвратимости грядущих перемен. Проводятся исследования, групповые дискуссии, анализ рынка. Вся организация приходит в движение, идёт усиленный обмен информацией. Функционирование идёт ещё по старым правилам, но уже обсуждаются и формулируются новые правила и планы преобразований.

Вторая стадия – «изменение». На этой стадии, собственно, и просиходит внедрение новшеств, меняются правила, устанавливается новое оборудование, внедряются новые спаособы взаимодействия и подчинения. Не обходится без накладок и сбоев. Но сотрудники, осознавшие на предыдущей стадии сложности, с коими придётся столкнуться, спокойно относятся к сбоям в работе.

Третья стадия – «замораживание». Устраняются сбои, коректируется направление движения, учитывается новый опыт, полученный сотрудниками в ходе второй стадии, шлифуются процедуры взаимодействия. Организация постепенно приходит в новое равновесное состояние и при удачном проведении процедуры изменения получает конкурентные преимущества. Реформа заканчивается, наступает стадия стабильного функционирования вплть до следующего изменения.

Основные принципы управления изменениями.

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.

2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.

3. Проводить эволюционные, а не революционные преобразования.

4. Вырабатывать адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.

5. Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.

7. Рассматривать процесс изменений в организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».

8. Идентифицировать проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.

Управление сопротивлением организации.

Сопротивление изменениям – это любые дейтсвия работников, направленные на дискредитацию, задержку или противодействие осуществлению перемен в процессе труда. Нередко работники без видимых причин сопротивляются переменам. Эффективное управление изменениями требует от менеджмента идентификации факторов противодействия и умения применять методы вовлечения работников в процесс перемен.

Выделяют 3 основных вида сопротивления изменениям.

Логическое сопротивление – несогласие работников с фактами, рациональными доводами, логикой. Возникает на почве реального времени и усилий, необходимых для адаптации к изменениям, включая освоение новых должностных обязанностей. Это реальные издержки кои несут работники (даже при том, что в долгосрочной перспективе эти перемены благоприятны), а значит, менеджменты надо их так или инчае компенсировать.

Психологическое сопротивление – основано на чувствах, эмоциях, установках. Сотрудники могут боятся неизвестности, не доверять менеджерам, ощущать угрозу своей безопасности. Даже если менеджер считает такие чувства неоправданными, для работников они вполне реальны, а значит, он обязан учитывать их.

Социологическое сопротивление – результат вызова, коий перемены бросают групповым интересам, нормам, ценностям. Т.к. общественные интересы весьма значимый фактор внешней среды, менеджмент должен тщательно учитывать отношение различных коалиций и групп к переменам.

Некоторые методы помогают значительно снизить или даже устранить сопротивление.

Передача информации – открытое обсуждение идей и мероприятий поможет работникам заблаговременно убедиться в необходимости перемен. Можно использовать как индивидуальные беседы, так и выстепления перед группами.

Привлечение подчинённых к принятию решений – даёт возможность работникам, кои могут оказать сопротивление, свободно выразить своё мнение к новшествам, потенциальным проблемам.

Облегчение и поддержка – средства, с помощью коих работники легче вписываются в новую обстановку. Напр., руководитель может оказывать эмоциональную поддержку, т.е. внимательно выслушивать работников, давать им какое-то время для адаптации к новшествам. Возможна также помощь в профессиональной переподготовке, повышении квалификации работников, чтобы они могли выполнять новые требования.

Переговоры для обеспечения одобрения новшеств – подразумевается, что согласие сопротивляющихся «покупают» с помощью мат. стимулов. Напр., руководство может предложить работникам более высокую оплату труда.

Кооптация – предоставление лицу, кое может оказать сопротивление, ведущей роли в принятии решений о введении новшеств и в их осуществлении. Напр., работник или группа сотрудников, скептические настроенных, могут быть введены в состав комиссии, коя анализирует применяемую технологию и определяет степень необходимости инноваций.

Маневрирование с целью уменьшить сопротивление переменам – выборочное использование информации или составление чёткого графика деятельности и мероприятий с целью оказания желаемого воздействия на подчинённых.

Принуждение – применение формальной власти, когда противников перемен ставтя перед выбором между преобразованиями и лишением части вознаграждения (или работы). К принуждениею следует прибегать лишь в критических ситуациях.

Поддержка высшего руководства – свидетельствует о том, что изменения имеют для организации большое значение; такая поддержка особо необходима в тех случаях, когда изменения затрагивают несколько подразделений.

Основные принципы управления сопротивления изменениям.

1. Осуществлять только необходимые и полезные изменения.

2. Работники должны быть готовы к постоянным изменениям, овладению новыми навыками.

3. Проводить эволюционные, а не революционные преобразования.

4. Вырабатывать адекватное действие для противодействия каждому источнику сопротивления.

5. Вовлекать в процесс осуществления перемен работников, что позволит снизить сопротивление.

6. Проводимые изменения должны быть выгодны работникам.

7. Рассматривать процесс изменений в организации как долгосрочный, уделять особое внимание стадиям «размораживания» и «замораживания».

8. Идентифицировать проблемы, которые не удалось устранить в процессе изменений.